



ACADEMIA MILITAR

Rentabilização de Recursos Humanos: Contratos de Longa Duração nas Guarnições de Carros de Combate

Autor: Aspirante de Cavalaria Marco Aurélio Viana Lopes

Orientador: Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

Coorientador: Major de Cavalaria Tiago Alexandre Gomes Fazenda

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2017



ACADEMIA MILITAR

Rentabilização de Recursos Humanos: Contratos de Longa Duração nas Guarnições de Carros de Combate

Autor: Aspirante de Cavalaria Marco Aurélio Viana Lopes

Orientador: Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

Coorientador: Major de Cavalaria Tiago Alexandre Gomes Fazenda

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2017

“Those who build great companies understand that the ultimate throttle on growth for any great company is not markets, or technology, or competition, or products. It is one thing above all others: the ability to get and keep enough of the right people.”

James C. Collins (1958-)

DEDICATÓRIA

Aos meus pais e ao meu irmão por todo o apoio e dedicação ao longo destes anos.

Aos meus camaradas e amigos por nunca me deixarem caminhar sozinho.

O meu muito obrigado.

AGRADECIMENTOS

Reservo estas linhas para agradecer a todos aqueles que me apoiaram, não só durante as dez semanas de redação do presente trabalho, mas ao longo de toda a minha vida e, em particular, durante o meu percurso na Academia Militar.

Agradeço à minha Orientadora, Professora Doutora Manuela Sarmento, pelo incansável e constante apoio durante a realização do presente trabalho, estando sempre disponível para ajudar, mesmo que com prejuízo da própria vida pessoal. Agradeço-lhe a total disponibilidade de, independentemente das horas, estar sempre disposta a esclarecer as minhas dúvidas e encaminhar-me na direção correta.

Agradeço ao meu Coorientador, major de Cavalaria Tiago Fazenda, que me cativou para abordar a presente temática, sendo o responsável último por eu ter escolhido a presente linha de investigação. Apesar de, à data, se encontrar a frequentar o Curso de Estado-Maior Conjunto, e consequente ter uma enorme carga académica associada, sempre mostrou grande entusiasmo e procurou reservar o pouco tempo que lhe restava para me apoiar e orientar, mesmo que com prejuízo da vida pessoal e familiar e do tempo para dedicar ao estudo e trabalho próprio.

Agradeço aos entrevistados, nomeadamente a sua excelência o tenente-general José Calçada, ao coronel de Cavalaria Paulo Lopes da Silva, ao tenente-coronel de Cavalaria Miguel Freire, ao tenente-coronel de Cavalaria José Loureiro, ao tenente-coronel de Cavalaria Celso Braz, ao major de Infantaria CMD Nuno Figueiredo, ao major de Cavalaria Pedro Carvalho, ao major de Cavalaria Ricardo Lourenço e ao capitão de Cavalaria José Isidoro. As informações recolhidas com base nos seus testemunhos e opiniões consubstanciam o cerne do presente trabalho, sendo que sem elas o mesmo não teria sido exequível.

Agradeço ao tenente-coronel de Cavalaria Miguel Freire, ao tenente-coronel de Cavalaria Carlos Gabriel e à major de Cavalaria Elisabete Silva, pelo acompanhamento durante o quarto ano da Academia Militar e por me terem ajudado a direcionar o rumo desta investigação. O seu exemplo, postura e ensinamentos em muito me fizeram crescer enquanto Militar e o seu enquadramento foi crucial para que eu compreendesse o que significa pertencer à Arma de Cavalaria.

Agradeço ao capitão Fábio Vale, Diretor de Curso do Tirocínio para Oficial (TPO) de Cavalaria, por se ter constituído como um verdadeiro exemplo de postura de oficial de Cavalaria e por todos os conhecimentos de cariz prático militar que me transmitiu durante o TPO, muito lhe tenho a agradecer por me ter ajudado a crescer enquanto Militar e Cavaleiro.

Agradeço ao Curso de Exército Armas por tudo o que vivemos juntos e por todo o apoio que me deram durante estes últimos cinco anos. Agradeço todas as aventuras que partilhámos e que materializam a verdadeira essência de “*Viver a Academia Militar*”.

De uma forma muito especial agradeço ao meu Curso de Cavalaria. O vosso apoio foi essencial nos momentos de maior dificuldade tendo sido vocês que me deram motivação e alento para que, mesmo perante as maiores dificuldades, continuasse a caminhar, ao vosso lado, rumo ao objetivo final. Muito cresci, graças a vocês, enquanto Pessoa e Militar. Espero que esta nossa amizade e espírito de entreajuda perdure e que continuemos a caminhar lado-a-lado, sabendo que “*Nós Também Havemos de Merecer*”.

Agradeço aos meus amigos, que ao longo da minha vida estiveram ao meu lado e me deram força e alento para me ajudar nesta caminhada. Obrigado pela amizade que me dedicaram e pelo incentivo nos momentos mais difíceis.

De forma muito especial e particular, agradeço àqueles que se constituem como o verdadeiro pilar que sempre me suportou durante todo este tempo: a minha família. Estando ciente de que as palavras são curtas para expressar o que realmente sinto, a vocês vos agradeço todo o amor, carinho e dedicação que sempre me deram e pela força e apoio nos momentos mais difíceis. Este trabalho também é vosso.

Ao Exército Português e, em particular, à Academia Militar agradeço por tudo o que me ensinou, tendo-me ajudado a crescer, não só academicamente, mas também enquanto Ser Humano, Militar e Cidadão, uma vez que “*Enfim, não houve forte capitão / Que não fosse também douto e ciente*”. Agradeço todo o investimento e a aposta que foi feita em mim e espero estar ao nível de honrar a minha parte do compromisso.

RESUMO

O presente trabalho aborda a temática relativa à implementação do Regime de Contrato de Longa Duração no Exército Português, focando o caso específico das guarnições de Carro de Combate Leopard 2 A6. O objetivo do presente estudo consiste, assim, em avaliar as repercussões associadas à implementação do Regime de Contrato de Longa Duração nos cargos das guarnições de Carro de Combate Leopard 2 A6, em concreto: municiador, apontador, condutor e chefe de Carro de Combate. Neste sentido, foi restabelecido o conceito de Potencial de Combate ao nível dos executantes, isto é, os próprios militares, resultando daí a identificação de quatro componentes consideradas como requisitos das unidades escalão batalhão e inferior, e por inerência, também das guarnições de Carro de Combate, nomeadamente: a Condição Física, a Proficiência Técnica, o Desembarço Tático e a Continuidade do Conhecimento. Posto isto, a abordagem desta temática materializou-se pela identificação das repercussões da implementação do Regime de Contrato de Longa Duração, nos referidos cargos, de acordo com as seguintes dimensões de análise: Condição Física, Proficiência Técnica, Desembarço Tático, Continuidade do Conhecimento, rentabilização do investimento na formação, atratividade e retenção nos cargos. O trabalho conclui que a implementação deste regime contratual nos cargos em estudo, teria repercussões benéficas para a instituição e para os militares no concernente às dimensões estudadas, em linha com o existente noutros exércitos europeus. Assim sendo, considera-se vantajosa a integração dos cargos das guarnições de Carro de Combate Leopard 2 A6 no Regime de Contrato de Longa Duração.

Palavras-Chave: Regime de Contrato de Longa Duração, Leopard 2 A6, Requisitos das Guarnições

ABSTRACT

The present work deals with the thematic of the implementation of the Long-Term Contract Regime in the Portuguese Army, focusing on the specific case of the Leopard 2 A6 Tank crews. The purpose of the present study is to evaluate the repercussions associated with the implementation of the Long-Term Contract Regime to the crew duties of the Leopard 2 A6 Tank crewmembers, specifically: loader, gunner, driver and tank commander. In this sense, the concept of Fighting Power was reestablished at crewmembers' level, that is, the military itself, resulting in the identification of four components considered as requirements for rank battalion units and lower, and also, Tank crews, namely: Physical Condition, Technical Proficiency, Tactical Resourcefulness and Knowledge Continuity. So, the approach to this theme was conducted by identifying the repercussions of the implementation of the Long-Term Contract Regime, in these crew duties, according to the following scopes of analysis: Physical Condition, Technical Proficiency, Tactical Resourcefulness, Continuous Learning, Return on Investment in training, attracting and retaining crew members. The study concludes that the implementation of this contractual regime in the crew duties under study would have beneficial repercussions for the institution and the military regarding the dimensions studied, in line with the existing in other European armies. Accordingly, it is considered advantageous to integrate the crew duties of the CC Leopard 2 A6 into the Long-Term Contract Regime.

Keywords: Long-Term Contract Regime, Leopard 2 A6, Tank crew Requirements

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO.....	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE QUADROS	xi
LISTA DE APÊNDICES.....	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	xiv
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1.1. Profissionalização das Forças Armadas Portuguesas.....	3
1.2. Regime de Contrato Especial	4
1.3. Regime de Contrato de Longa Duração	5
1.3.1. Objeto do Regime de Contrato de Contrato de Longa Duração	6
1.3.2. Idade Limite de Admissão a Regime de Contrato de Longa Duração.....	8
1.3.3. Duração e Renovação do Vínculo Contratual em Regime de Contrato de Longa Duração.....	9
1.3.4. Postos e Condições Especiais de Promoção em Regime de Contrato de Longa Duração.....	10
1.4. Normas de Nomeação e Colocação.....	11
1.5. Carro de Combate Leopard 2 A6	13
1.5.1. Guarnição do Carro de Combate Leopard 2 A6	13

1.5.2. Perfil e Formação da Guarnição de Carro de Combate Leopard 2 A6	14
1.6. Modelos de Prestação de Serviço Estrangeiros.....	16
1.6.1. Caracterização do Modelo de Prestação de Serviço Francês.....	16
1.6.2. Caracterização do Modelo de Prestação de Serviço Espanhol	17
CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA CIENTÍFICA	20
2.1. Modelo de Análise	20
2.2. Método de Abordagem da Investigação e Justificação	20
2.3. Estratégia de Investigação.....	21
2.4. Instrumentos de Investigação	21
2.4.1. Análise Documental.....	22
2.4.2. Entrevistas.....	22
2.4.2.1. Caraterização da Amostra.....	24
2.4.3. Inquéritos	24
2.4.3.1. Caraterização da Amostra.....	25
CAPÍTULO 3 - REQUISITOS DAS GUARNIÇÕES DE CARRO DE COMBATE	26
3.1. Fighting Power	26
3.2. Potencial de Combate.....	27
3.3. Potencial de Combate ao Nível do Elemento Humano	27
3.3.1. Condição Física.....	28
3.3.2. Proficiência Técnica	29
3.3.3. Desembaraço Tático	29
3.3.4. Continuidade do Conhecimento.....	30
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	33
4.1. Análise das Entrevista	33
4.2. Análise dos inquéritos	47

CONCLUSÕES	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
APÊNDICE A - CONDIÇÕES ESPECIAIS DE PROMOÇÃO EM REGIME DE CONTRATO DE LONGA DURAÇÃO	I
APÊNDICE B – SERVIÇO MILITAR FRANCÊS	II
APÊNDICE C – SERVIÇO MILITAR ESPANHOL	III
APÊNDICE D - ENTREVISTA.....	IV
APÊNDICE E – METODOLOGIA DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS DADOS..... RECOLHIDOS PELAS ENTREVISTAS.....	VII
APÊNDICE F – ANÁLISE QUANTITATIVA DA QUESTÃO N.º 13 DAS ENTREVISTAS	VIII
APÊNDICE G – MATRIZ DAS UNIDADES DE CONTEXTO E DE REGISTO	IX
APÊNDICE H – CODIFICAÇÃO DAS UNIDADES DE REGISTO.....	XIX
APÊNDICE I – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	XXII
APÊNDICE J – INQUÉRITO	XXIII
APÊNDICE L – CARACTERIZAÇÃO SOCIOMÉTRICA DOS INQUIRIDOS	XXVI
APÊNDICE M – LIDERANÇA, TÁTICA E PLANEAMENTO E COMANDO E CONTROLO	XXX
APÊNDICE N – ALPHA DE CRONBACH.....	XXXIV
APÊNDICE O – MEDIDAS DE TENDÊNCIA CENTRAL E DE DISPERSÃO	XXXV
APÊNDICE P – FREQUÊNCIA E PORCENTAGEM DAS RESPOSTAS.....	XXXVI
APÊNDICE Q – GRAU DE CONCORDÂNCIA.....	XL
APÊNDICE R – PERFIL DE RESPOSTAS À PERGUNTA N.º 19 POR CARGOS	XLI

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 - Perfil de respostas às questões (P10 a P18).	47
Figura n.º 2 - Perfil de respostas à P11 por cargos.....	48
Figura n.º 3 - Perfil de respostas à P13 por cargos.....	49
Figura n.º 4 - Perfil de respostas à P14 por cargos.....	50
Figura n.º 5 - Perfil de respostas à P16 por cargos.....	51
Figura n.º 6 - Idade dos inquiridos (%).	XXVI
Figura n.º 7 - Género dos inquiridos (%).	XXVI
Figura n.º 8 - Regime de prestação de serviço dos inquiridos (%).	XXVII
Figura n.º 9 - Cargos dos inquiridos (%).	XXVII
Figura n.º 10 - Postos dos inquiridos (%).	XXVIII
Figura n.º 11 - Tempo de permanência dos inquiridos no Exército Português (%). .	XXVIII
Figura n.º 12 - Tempo durante o qual os inquiridos pretendem permanecer no Exército..... Português (%).	XXIX
Figura n.º 13 - Habilitações literárias dos inquiridos (%).	XXIX
Figura n.º 14 - Perfil de respostas à P19 por cargos.....	XLI

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1 - Relação entre Componentes do Potencial de Combate e Requisitos dos executantes.....	28
Quadro n.º 2 - Análise qualitativa e quantitativa da Questão n.º 1 das entrevistas.....	33
Quadro n.º 3 - Análise qualitativa e quantitativa da Questão n.º 2 das entrevistas.....	34
Quadro n.º 4 - Análise qualitativa e quantitativa da Questão n.º 3 das entrevistas.....	35
Quadro n.º 5 - Análise qualitativa e quantitativa da Questão n.º 4 das entrevistas.....	36
Quadro n.º 6 - Análise qualitativa e quantitativa da Questão n.º 5 das entrevistas.....	36
Quadro n.º 7 - Análise qualitativa e quantitativa da Questão n.º 6 das entrevistas.....	37
Quadro n.º 8 - Análise qualitativa e quantitativa da Questão n.º 7 das entrevistas.....	38
Quadro n.º 9 - Análise qualitativa e quantitativa da Questão n.º 8 das entrevistas.....	40
Quadro n.º 10 - Análise qualitativa e quantitativa da Questão n.º 9 das entrevistas.....	41
Quadro n.º 11 - Análise qualitativa e quantitativa da Questão n.º 10 das entrevistas.....	42
Quadro n.º 12 - Análise qualitativa e quantitativa da Questão n.º 11 das entrevistas.....	43
Quadro n.º 13 - Análise qualitativa e quantitativa da Questão n.º 12 das entrevistas.....	44
Quadro n.º 14 - Análise quantitativa da Questão n.º 13 das entrevistas.	45
Quadro n.º 15 - Análise qualitativa e quantitativa da Questão n.º 14 das entrevistas.....	46
Quadro n.º 16 - Tempos de permanência nos postos em RCLD.....	I
Quadro n.º 17 - Prestação de serviço na categoria de praças.	II
Quadro n.º 18 - Prestação de serviço na categoria de sargentos em regime de contrato.	II
Quadro n.º 19 - Prestação de serviço na categoria de oficiais em regime de contrato.	II
Quadro n.º 20 - Prestação de serviço na categoria de praças.	III
Quadro n.º 21 - Síntese da metodologia de análise de conteúdo.	VII
Quadro n.º 22 - Análise quantitativa da Questão n.º 13 das entrevistas.	VIII
Quadro n.º 23 - Matriz das unidades de contexto e de registo por questão.	IX
Quadro n.º 24 - Codificação das unidades de registo.	XIX
Quadro n.º 25 - Caracterização dos entrevistados.....	XXII
Quadro n.º 26 - Alpha de Cronbach.	XXXIV
Quadro n.º 27 - Medidas de tendência central e de dispersão (P11 à P18).....	XXXV
Quadro n.º 28 – Frequência e percentagem das respostas à Pergunta n.º 10.	XXXVI
Quadro n.º 29 - Frequência e percentagem das respostas à Pergunta n.º 11.....	XXXVI
Quadro n.º 30 - Frequência e percentagem das respostas à Pergunta n.º 12.....	XXXVI

Quadro n.º 31 - Frequência e percentagem das respostas à Pergunta n.º 13.....	XXXVII
Quadro n.º 32 - Frequência e percentagem das respostas à Pergunta n.º 14.....	XXXVII
Quadro n.º 33 - Frequência e percentagem das respostas à Pergunta n.º 15.....	XXXVII
Quadro n.º 34 - Frequência e percentagem das respostas à Pergunta n.º 16.....	XXXVIII
Quadro n.º 35 - Frequência e percentagem das respostas à Pergunta n.º 17.....	XXXVIII
Quadro n.º 36 - Frequência e percentagem das respostas à Pergunta n.º 18.....	XXXVIII
Quadro n.º 37 - Frequência e percentagem das respostas à Pergunta n.º 19.....	XXXIX
Quadro n.º 38 - Cromáticos explicativos dos graus de concordância.....	XL

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - CONDIÇÕES ESPECIAIS DE PROMOÇÃO EM REGIME DE CONTRATO DE LONGA DURAÇÃO

APÊNDICE B – SERVIÇO MILITAR FRANCÊS

APÊNDICE C – SERVIÇO MILITAR ESPANHOL

APÊNDICE D - ENTREVISTA

APÊNDICE E – METODOLOGIA DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS DADOS RECOLHIDOS PELAS ENTREVISTAS

APÊNDICE F – ANÁLISE QUANTITATIVA DA QUESTÃO N.º 13 DAS ENTREVISTAS

APÊNDICE G – MATRIZ DAS UNIDADES DE CONTEXTO E DE REGISTO

APÊNDICE H – CODIFICAÇÃO DAS UNIDADES DE REGISTO

APÊNDICE I – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

APÊNDICE J – INQUÉRITO

APÊNDICE L – CARACTERIZAÇÃO SOCIOMÉTRICA DOS INQUIRIDOS

APÊNDICE M – LIDERANÇA, TÁTICA E PLANEAMENTO E COMANDO E CONTROLO

APÊNDICE N – ALPHA DE CRONBACH

APÊNDICE O – MEDIDAS DE TENDÊNCIA CENTRAL E DE DISPERSÃO

APÊNDICE P – FREQUÊNCIA E PORCENTAGEM DAS RESPOSTAS

APÊNDICE Q – GRAU DE CONCORDÂNCIA

APÊNDICE R – PERFIL DE RESPOSTAS À PERGUNTA N.º 19 POR CARGOS

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AGE	Ajudante General do Exército
AGPSP	Área Geográfica de Prestação de Serviço Preferencial
AOp	Área de Operações
AR	Assembleia da República
Art.º	Artigo
BAC	<i>Baccalauréat</i>
BrigMec	Brigada Mecanizada
BTS	<i>Brévet de Technicien Supérieur</i>
Cav	Cavalaria
CC	Carro de Combate
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CMD	Comando
CmdPess	Comando do Pessoal
Cmdt	Comandante
CNQ	Catálogo Nacional de Qualificações
CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
DARH	Direção de Administração de Recursos Humanos
DF	Direção de Formação
DGPRM	Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar
DGRDN	Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional
DL	Decreto-Lei
DP	Desvio padrão
DR	Direção de Recursos
DRH-MD	<i>Direction des ressources humaines du ministère de la défense</i>
DUT	<i>Diplôme Universitaire de Technologie</i>
EA	Escola das Armas
ECC	Esquadrão de Carros de Combate
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i>
EME	Estado-Maior do Exército
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EMGFA	Estado-Maior das Forças Armadas

EPC	Escola Prática de Cavalaria
ERec	Esquadrão de Reconhecimento
EVAT	<i>Engagé Volontaire de l'armée de Terre</i>
EXE	Exército Português
FAP	Força Aérea Portuguesa
FFAA	Forças Armadas
FND	Força Nacional Destacada
GabCEME	Gabinete do Chefe de Estado-Maior do Exército
GabMDN	Gabinete do Ministro da Defesa Nacional
GCC	Grupo de Carros de Combate
HQDA	<i>Headquarters, Department of the Army</i>
Inf	Infantaria
LANDCOM	<i>Land Command</i>
LSM	Lei do Serviço Militar
Máx	Máximo
MBT	<i>Main Battle Tank</i>
MD	<i>Ministère de la Défense</i>
Mín	Mínimo
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MTSS	Ministério do Trabalho e Segurança Social
MTSSECTES	Ministérios do Trabalho e da Segurança Social, da Educação e da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NNCMQP	Normas de Nomeação e Colocação dos Militares dos Quadros Permanentes
NNCMRVRC	Normas de Nomeação e Colocação dos Militares em Regime de Voluntariado e Regime de Contrato
OCRD	Órgão Central de Recrutamento e Divulgação
OE	Objetivos Específico
OG	Objetivo Geral
OPSAS	Operadores de Sistemas de Assistência e Socorro
PAF	Provas de Aptidão Física
PD	Perguntas Derivadas
PDE	Publicação Doutrinária do Exército

PPI	Pergunta de Partida da Investigação
QP	Quadros Permanentes
QPPE	Quadro Permanente de Praças do Exército
RC	Regime de Contrato
RCDP	Regime de Contrato de Duração Prolongada
RCE	Regime de Contrato Especial
RCLD	Regime de Contrato de Longa Duração
Res.	Resultado
RH	Recursos Humanos
RV	Regime de Voluntariado
SAPROMIL	<i>Sistema de Aprovechamiento de Capacidades Profesionales del Personal Militar</i>
SEN	Serviço Efetivo Normal
SMO	Serviço Militar Obrigatório
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
U/E/O	Unidades/Estabelecimentos/Órgãos
EU	Unidades de Registo
VDAT	<i>Volontaire de l'armée de Terre</i>
VBTP	Viatura Blindada de Transporte de Pessoal
Xm	Média

INTRODUÇÃO

O presente trabalho insere-se no Mestrado Integrado em Ciências Militares na especialidade de Cavalaria, materializando-se como o trabalho final do respetivo mestrado. Encontra-se subordinado ao tema da Rentabilização de Recursos Humanos militares, segundo uma ótica de implementação de um regime de contrato com duração máxima superior à atualmente possível atendendo aos modelos de regime contratual vigentes, em concreto o Regime de Voluntariado (RV) e o Regime de Contrato (RC), adstritos a um período de vínculo máximo de um e seis anos respetivamente.

Neste seguimento, importa referir que se encontra presentemente em estudo, ao nível do Ministério da Defesa Nacional (MDN), em coordenação com o Estado-Maior das Forças Armadas (EMGFA) e os Estados-Maiores dos Ramos, a possibilidade de implementação de um Regime de Contrato de Duração Prolongada (RCDP) que prevê a possibilidade de serem estabelecidos, para determinadas situações funcionais ainda não definidas, contratos com durações máximas até 18 anos de serviço. Por impossibilidade de referenciação da proposta de diploma que aprova a implementação do referido RCDP, o presente trabalho foi elaborado tendo por base a anterior proposta relativa ao mesmo tópico, na qual esta tipologia de contrato é designada por Regime de Contrato de Longa Duração (RCLD). Não se perspectivam, contudo, alterações de relevo no que concerne aos elementos explanados no presente trabalho relativamente às duas propostas. Assim sendo, será empregue a sua anterior designação RCLD.

Esta enquadramento permite justificar a relevância da temática em estudo, associada à atualidade do tema em questão. Outra motivação para a abordagem desta temática corresponde à necessidade de identificar as situações funcionais que justificariam a implementação de um regime contratual de duração alargada, sendo, no caso específico deste trabalho, focado o caso particular das guarnições de Carros de Combate (CC) Leopard 2 A6. O presente trabalho encontra-se, assim, delimitado ao estudo da implementação do RCLD, no Exército Português, ao nível dos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6, nomeadamente municiador, condutor, apontador e chefe de CC. Pretende-se identificar as repercussões da hipotética implementação do RCLD nos cargos em apreço, ao nível das seguintes dimensões: Proficiência Técnica, Desembaraço Tático, Condição Física, Continuidade do Conhecimento, rentabilização do investimento na formação, atratividade

do desempenho dos cargos e respetiva retenção nestes. Pretende-se ainda identificar os períodos de vínculo contratual que permitiriam otimizar a prestação de serviço nos referidos cargos, atendendo à possibilidade de implementação do RCLD, e averiguar se a complexidade tecnológica do sistema de armas CC Leopard 2 A6 se constitui como fator justificativo para uma eventual implementação dessa modalidade contratual ao nível das respetivas guarnições.

Seguindo este racional foi estabelecido o seguinte **Objetivo Geral (OG)** do trabalho: Avaliar a influência da implementação do RCLD nos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6. Para atingir esse desiderato foram estruturados cinco **Objetivos Específicos (OE)**:

- **OE 1:** Avaliar a influência da complexidade tecnológica do CC Leopard 2 A6 para a implementação do RCLD nas respetivas guarnições.
- **OE 2:** Identificar a influência da implementação do RCLD, nos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6, no que concerne ao retorno do investimento na formação.
- **OE 3:** Identificar a influência da implementação do RCLD, considerando os requisitos específicos das guarnições de CC Leopard 2 A6.
- **OE 4:** Identificar os períodos de duração do RCLD que otimizariam a prestação de serviço nas guarnições de CC Leopard 2 A6, em cada cargo.
- **OE 5:** Identificar a influência da implementação do RCLD, nos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6, no que concerne à atratividade e retenção.

Para procurar dar resposta a esta problemática foi formulada a seguinte **Pergunta de Partida da Investigação (PPI)**: “De que forma a implementação do Regime de Contrato de Longa Duração influencia os cargos das guarnições de Carro de Combate Leopard 2 A6?”.

O presente relatório encontra-se estruturado em 4 capítulos, precedidos de uma introdução e sucedidos de uma conclusão. No capítulo 1 é explicada a enquadramento legal de acordo com a qual se estuda a possibilidade de implementação do RCLD. Nesse capítulo procura-se, também, clarificar o conceito de CC, focando o caso particular do Leopard 2 A6 e respetiva guarnição, e ainda apresentar os modelos de prestação de serviço militar vigentes em Espanha e França. No capítulo 2 encontra-se descrito o processo metodológico adotado para a consecução do presente trabalho. No capítulo 3 são identificados e caracterizados os requisitos das guarnições de CC Leopard 2 A6. No último capítulo encontram-se explanados os resultados obtidos através das entrevistas e inquéritos, e a respetiva discussão.

CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Profissionalização das Forças Armadas Portuguesas

De acordo com Neves (2002), nos anos noventa do século passado decorreu um processo de debate e revisão profundo relativo ao sistema de recrutamento e organização militar vigente em Portugal, tendo sido seguido um processo de profissionalização análogo ao adotado por diversos países europeus que também baseavam o seu modelo de recrutamento no serviço conscricional, ou de recrutamento obrigatório. Este processo materializou-se em duas fases, tendo sido primeiramente reduzida a duração do Serviço Militar Obrigatório (SMO) e posteriormente posta em causa a própria obrigatoriedade do serviço militar (Neves, 2002).

Neste sentido, Cardoso (2008, p.81) afirma que, em Portugal, “o início do processo de transição para o fim da conscrição coincidiu com a decisão do XII Governo Constitucional de reduzir, em 1991, a duração do Serviço Militar Obrigatório (SMO) para quatro meses”. Esta decisão traduziu-se na criação de um modelo de prestação do serviço militar no sistema misto ou semiprofissionalizado, no qual coexistiam dois métodos de recrutamento distintos: um, de conscrição, que, segundo o Livro Branco da Defesa (1994, citado em Cardoso, 2008, p.82), “melhor [se] adequava à missão permanente de defesa do solo pátrio e das suas fronteiras”; outro, de voluntariado e contrato, destinado a ser fundamentalmente empregue em operações exteriores.

Este processo de reformulação do serviço militar materializou-se pela entrada de vigor da Lei 22/91 de 19 de junho (Assembleia da República [AR], 1991), que veio alterar a Lei do Serviço Militar (LSM) (Lei 30/87, de 7 de julho). Esta nova moldura legal reduzia a duração do Serviço Efetivo Normal¹ (SEN), a qual passava de “doze a quinze meses no Exército” e “dezoito a vinte meses na Marinha e na Força Aérea” (AR, 1987, p. 2633) para uma duração de quatro meses nos três ramos. De acordo com o disposto na Lei 22/91 era também instituído o serviço efetivo em Regime de Voluntariado (RV), com uma duração mínima de oito e máxima de 18 meses, e o serviço efetivo em Regime de Contrato (RC), com uma duração mínima de 24 meses e máxima de oito anos.

¹ “O serviço efetivo normal compreende a prestação de serviço nas Forças Armadas por cidadãos conscritos ao serviço militar, com início no ato da incorporação e até à passagem à situação de disponibilidade” (AR, 1987, p. 2630).

Já em 1998, “o XIII Governo Constitucional reconheceu a necessidade de adoção de umas FFAA plenamente profissionais, uma vez que o modelo Misto denunciava o seu fracasso em termos de gestão de pessoal e de eficiência global do potencial militar” (Cardoso, 2008, p.81). Neste contexto, relativamente ao modelo de prestação de SEN de quatro meses, o General Valença Pinto (2001, p. 33) afirma que “retirou operacionalidade, exponenciou custos e durante anos promoveu em milhares de cidadãos e com graves inconvenientes, uma injusta identificação entre prestação de serviço militar e inutilidade dispendiosa e gratuitamente incomoda”.

Contudo, apesar do “erro histórico que tinha sido a lei dos 4 meses de serviço efetivo normal” (Neves, 2002, p.13), só em 1999, na sequência da Revisão Constitucional de 1997, foi publicada uma nova LSM que implementava o modelo de recrutamento assente no voluntariado como forma de prestação de serviço em tempo de paz (Cardoso, 2008). A data estipulada para entrada em vigor desta nova forma de prestação de serviço militar foi o dia 19 de novembro de 2004 (Cardoso, 2008), mantendo-se este em vigor até hoje .

A nova LSM (Lei n.º 174/99 de 21 de setembro), além de extinguir o SEN, introduziu também alterações ao nível dos períodos de vínculo contratual relativos ao serviço efetivo em RV e em RC. Deste modo, o período de serviço efetivo em RV fica estabelecido em “12 meses, incluindo o período de instrução, findo o qual o militar pode ingressar no serviço efetivo em regime de contrato” (AR, 1999, p. 6541). Já o serviço efetivo em RC fica adstrito a uma “duração mínima de dois anos e a máxima de seis anos” (AR, 1999, p. 6544).

1.2. Regime de Contrato Especial

Atualmente, para além do RV e RC, que têm uma duração máxima de um e seis anos respetivamente, a LSM prevê também a possibilidade de criação, através de Decreto-Lei (DL), “de regimes de contrato com a duração máxima até 20 anos para situações funcionais cujo grau de formação e treino, tipo de habilitações académicas e exigências técnicas tornem desejável uma garantia de prestação de serviço mais prolongada” (AR, 1999, p. 6544). Esta moldura legal enquadra, assim, a publicação do DL 130/2010 de dezembro de 2010, o qual institui o Regime de Contrato Especial (RCE), “aplicável à categoria de oficial, nas áreas funcionais de medicina, pilotagem de aeronaves e assistência religiosa” (Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2010, p. 5680). Esse diploma legal limita que, o serviço nessas áreas funcionais seja “exclusivamente prestado por militares em RCE e por militares pertencentes aos quadros permanentes” (MDN, 2010, p. 5680).

Este modelo permite, para além do já referido, “gerir os recursos humanos militares no médio prazo, potenciando uma visão planeada e integrada da gestão dos efetivos militares em face das diferentes formas de prestação de serviço legalmente admitidas, conjugando eficácia e eficiência no cumprimento da missão das Forças Armadas” (MDN, 2010, p. 5680).

Relativamente à duração do vínculo contratual associada a esta modalidade de prestação de serviço militar, o art.º 4º do referido DL estipula que “o RCE tem a duração mínima de 8 anos e máxima de 18 anos (...) incluindo o tempo de serviço prestado anteriormente em RV e RC” (MDN, 2010, p. 5681). A duração mínima desta modalidade contratual tem ainda em conta “os custos da formação ou especialização ministradas e a expectativa de afetação funcional do militar” (MDN, 2010, p. 5681).

1.3. Regime de Contrato de Longa Duração

Como vimos anteriormente a atual LSM veio implementar o atual modelo de recrutamento, assente essencialmente na prestação de serviço militar nos regimes RC e RV. Esta situação despoletou a necessidade de estabelecer uma “adequada interligação entre a instituição do referido modelo com as necessidades de efetivos das Forças Armadas” (Gabinete do Chefe de Estado-Maior do Exército [GabCEME], 2004, p. 3). Surgiu assim, a necessidade de instituir novos mecanismos de recrutamento que pudessem funcionar de forma complementar e convergente, no sentido da obtenção da satisfação real das necessidades de efetivos das FFAA (GabCEME, 2004).

Nesta perspetiva, face à “diversidade e especificidade das necessidades inerentes à missão das Forças Armadas” (MDN, 2010, p. 5680), para além do RV e do RC, a LSM n.º 3 do art.º 28º prevê a possibilidade de existirem regimes de contrato de duração alargada, para situações funcionais cujo grau de formação e treino seja complexo, com elevadas habilitações académicas e exigências técnicas (AR, 1999). Os contratos de duração alargada podem, neste seguimento, materializar uma garantia de prestação de serviço mais prolongada, de acordo com as necessidades dos Ramos das FFAA (MDN, 2010).

É neste contexto de extinção do SEN que surgem os primeiros estudos relativos à criação de um RCLD, “para situações funcionais cujo grau de formação e treino, tipo de habilitações académicas e exigências técnicas, tornem desejável uma garantia de prestação de serviço mais prolongada” (GabCEME, 2004, p. 3).

O relançamento deste assunto surgiu em finais de 2014, quando a Força Aérea Portuguesa (FAP) apresentou “um conjunto de medidas concretas suscetíveis de poderem vir a dirimir as necessidades de Operadores de Sistemas de Assistência e Socorro (OPSAS)”

(Gabinete do Ministro da Defesa Nacional [GabMDN], 2014, p. 1). De entre as hipóteses de solução apresentadas para colmatar as lacunas, em termos de efetivos, perçecionadas ao nível dos OPSAS, destaca-se a elaboração, por parte da FAP, em articulação com a Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM) (atualmente designada por Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional [DGRDN]), de uma proposta de RCLD, ao abrigo do n.º 3 do artigo 28.º da LSM.

A pertinência dos estudos relativos à criação de um regime contratual de duração mais alargada enfatiza-se tendo em conta o atual contexto das FFAA, que se encontram perante um processo de reforma estrutural, designado “Defesa 2020”, assente numa ótica de racionalização da despesa militar em diferentes vetores, de entre os quais se destaca a racionalização dos Recursos Humanos (RH) das FFAA, privilegiando a componente operacional (Presidência do Conselho de Ministros, 2013). Este processo de reestruturação decorre num período de crise de efetivos nas FFAA, materializado por dificuldades perçecionadas ao nível da capacidade de recrutamento e de retenção de recursos humanos, situação agravada pela diminuição demográfica e aumento do volume de saídas (Meireles, 2017).

Esta situação motiva a que, atualmente, se estude no MDN em ligação com o EMGFA e Estados-Maiores dos Ramos, a possibilidade de se conceberem novos instrumentos estratégicos, em sede de profissionalização, que contribuam para evitar que no futuro circunstâncias inopinadas no futuro, geradoras de “situações críticas de défice de efetivos militares em determinadas classes ou especialidades” (GabMDN, 2014, p. 6), de entre os quais o RCLD assume um papel de destaque.

A implementação de um regime contratual deste tipo poderia assim, “permitir gerir de forma mais flexível os recursos humanos militares a médio prazo, potenciando uma visão mais planeada e integrada da gestão dos efetivos militares em face das diferentes formas de prestação de serviço legalmente admitidas, conjugando a eficácia e eficiência no cumprimento da missão das Forças Armadas” (GabMDN, 2015). Outra mais-valia perçecionada seria que, ao garantir uma prestação de serviço mais alargada, potenciará “uma melhor integração no mercado de trabalho, uma vez finda a prestação de serviço efetivo” (GabMDN, 2015).

1.3.1. Objeto do Regime de Contrato de Contrato de Longa Duração

Como já referido, o n.º 3 do art.º n.º 28º da LSM consigna a possibilidade de serem criados, por DL, “regimes de contrato com a duração máxima até 20 anos para situações

funcionais cujo grau de formação e treino, tipo de habilitações académicas e exigências técnicas tornem desejável uma garantia de prestação de serviço mais prolongada” (AR, 1999, p. 6544).

Tendo por base esta moldura legal depreende-se que um RCLD “não poderá nem deverá abarcar todas as situações funcionais existentes nas Forças Armadas, mas antes, um conjunto bem definido e reduzido de classes, armas ou serviços e especialidades” (GabCEME, 2004, p. 3).

Neste seguimento, a anteriormente referida proposta de RCLD elaborada pela FAP em coordenação com a DGRDN, refere que o “RCLD tem por finalidade o cumprimento das missões dos ramos das Forças Armadas e tem apenas lugar em situações funcionais, cujo grau de formação e treino, habilitações académicas específicas e exigências técnicas particulares aconselhem uma prestação de serviço efetivo de duração mais prolongada de forma a garantir maior estabilidade e flexibilidade na gestão dos recursos humanos militares” (GabMDN, 2015)

No referido projeto de DL encontra-se ainda postulado que as áreas funcionais afetas ao RCLD seriam “elencadas por portaria do membro do Governo responsável pela área da defesa nacional, sob proposta do Chefe de Estado-Maior do respetivo ramo das Forças Armadas e parecer do Órgão Central de Recrutamento e Divulgação” (GabMDN, 2015). Deste modo, ao contrário do que vem previsto no diploma que regula o RCE, não se restringem as classes, armas ou serviços ou especialidades afetas, atribuindo liberdade a cada Ramo para adequar o RCLD às suas necessidades específicas, sendo a definição das situações funcionais afetas estabelecida a nível administrativo, nomeadamente ao nível de Portaria (GabMDN, 2015). Este projeto de diploma consigna assim a abertura, para publicação, de várias portarias ao longo do tempo, consoante os novos desafios e as novas tecnologias que forem surgindo (Divisão de Recursos [RH], 2015).

Desta forma, deveriam ser identificadas as classes, armas e serviços ou especialidades, onde poderiam ser celebrados contratos de longa duração, bem como, dentro de cada classe, arma ou serviço ou especialidade o grau de especialização ou qualificação profissional que poderia dar acesso à celebração de contratos deste tipo, assim como a respetiva duração máxima (GabMDN, 2015).

A referida proposta de RCLD prevê também que o serviço militar nas áreas funcionais que ficassem afetas à possibilidade de prestação de serviço em RCLD só poderia ser prestado por militares em RCLD e por militares pertencentes aos Quadros Permanentes (QP) dos Ramos das FFAA (GabMDN, 2015).

O ingresso nesta modalidade de prestação de serviço seria processado “mediante concurso, de entre cidadãos nas situações de reserva de recrutamento² e de disponibilidade³, bem como de entre cidadãos que se encontrem a prestar serviço efetivo em RV ou RC, desde que preenchidas as condições estipuladas” (GabMDN, 2015).

Relativamente aos referenciais de formação para as situações funcionais que ficassem afetas à prestação de serviço em RCLD, estes deveriam, de acordo com o postulado no ponto 4 do art. 2.º do projeto de DL de RCLD:

- a) “Estar alinhados, no seu todo ou em parte, com os referenciais de formação integrados no Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ)⁴ de forma a contribuir para a obtenção, no mínimo, do nível 4 de qualificação⁵, seja através da inclusão de uma componente escolar, com recurso a Unidades de Formação de Curta Duração⁶ devidamente inscritas no CNQ, proporcionando desse modo a respetiva certificação;
- b) Permitir, no seu todo ou em parte, a obtenção de um certificado de aptidão profissional necessário ao desenvolvimento da atividade na sociedade civil;
- c) Contribuir para o incremento das habilitações académicas de nível superior;
- d) Potenciar a transferibilidade para o mercado de trabalho das competências e qualificações adquiridas.” (GabMDN, 2015).

1.3.2. Idade Limite de Admissão a Regime de Contrato de Longa Duração

A proposta de DL referente ao RCLD (2015), no art. 5º, define as seguintes idades máximas para ingresso em RCLD:

- Cidadãos provenientes da reserva de recrutamento: 27 anos para cidadãos possuidores de habilitação académica com os graus de licenciado ou mestre e de 24 anos para os restantes cidadãos;
- Cidadãos provenientes da reserva de disponibilidade ou que se encontrem na efetividade de serviço: 35 anos.

² “A reserva de recrutamento é constituída pelos cidadãos portugueses dos 18 aos 35 anos de idade, que, não tendo prestado serviço efetivo nas fileiras, podem ser objeto de recrutamento excecional, em termos a regulamentar” (AR, 1999, p. 6541).

³ “A reserva de disponibilidade é constituída pelos cidadãos portugueses que cessaram a prestação de serviço militar até à idade limite dos deveres militares” (AR, 1999, p. 6541).

⁴ O CNQ “constitui um instrumento de gestão estratégica das qualificações de nível não superior, contendo o conjunto de referenciais essenciais para a competitividade e modernização das empresas e da economia, bem como para o desenvolvimento pessoal e social dos cidadãos” (Ministério do Trabalho e Segurança Social [MTSS], 2007, p. 9166).

⁵ Nível 4 – Possuir “conhecimentos factuais e teóricos em contextos alargados numa área de estudo ou de trabalho”(Ministérios do Trabalho e da Segurança Social, da Educação e da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior [MTSSECTES], 2009, p.4777), correspondendo ao “ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional - mínimo de seis meses” (MTSSECTES, 2009, p. 4778).

⁶ É um conjunto estruturado de conteúdos, com a duração de 25h ou 50h, com sequência pedagógica que visa a aquisição de um conjunto de competências (Simões & Silva, 2008).

Esta “diferença de tratamento entre cidadãos provenientes da reserva de recrutamento e cidadãos provenientes da reserva de disponibilidade reside no facto de poder ser aconselhável aproveitar a sua experiência militar RC «e RV» (...) Importa ter presente que um dos objetivos deste diploma é aproveitar a experiência e a formação profissional e não se justifica em muitos casos que a idade seja um limite, tanto para o pessoal na efetividade como na reserva de disponibilidade” (GabMDN, 2015). De referir ainda que as idades máximas de ingresso previstas para RCLD, relativamente aos cidadãos provenientes da reserva de recrutamento, são análogas às atualmente vigentes para RV, RC e RCE (AR, 1999; MDN, 2010).

1.3.3. Duração e Renovação do Vínculo Contratual em Regime de Contrato de Longa Duração

O n.º 3 do art.º n.º 28º da LSM prevê a possibilidade de serem criados “regimes de contrato com a duração máxima até 20 anos” (AR, 1999, p. 6544), sendo esta a enquadrante legal que limita a duração máxima de vínculo afeta a um possível RCLD. Contudo a proposta de RCLD assume uma posição mais restritiva a este nível, prevendo contratos com durações máximas diferenciadas, de 8, 10, 12, 16 e 18 anos (consoante parecer do Órgão Central de Recrutamento e Divulgação [OCD], sendo a determinação da duração máxima realizada por Portaria) e um período mínimo, comum, de duração do contrato de 4 anos, podendo ser fixada, a nível contratual, uma duração superior (GabMDN, 2015).

À semelhança do prescrito para o RCE, é considerado, ao nível do RCLD, que o “tempo despendido pelo militar em formação, desde que diretamente relacionado com a área funcional e com a aquisição de qualificações ou habilitações indispensáveis ao respetivo exercício, não conta para efeitos do cômputo do período mínimo de duração do contrato” (GabMDN, 2015). De forma análoga ao RCE, também se considera que o tempo total de permanência “não pode ultrapassar os limites fixados, para cada área funcional, nele se incluindo o tempo de serviço prestado anteriormente em RV ou RC” (GabMDN, 2015).

Considera-se, ainda, que a determinação da duração do contrato inicial compete aos Chefes de Estado-Maior de cada Ramo, devendo a sua estipulação ter em linha de conta os custos de formação ou especialização e a expectativa de afetação funcional do militar (MDN, 2015), seguindo-se assim o mesmo referencial que é atualmente aplicado ao RCE.

A proposta de Dec. Lei relativa ao RCLD (2015) estabelece, ainda, que “findo período de duração inicial em que o militar se encontra vinculado, e sem prejuízo da

avaliação do mérito, bem como de qualquer uma das partes manifestar a intenção de não o renovar”, o contrato é renovado nos seguintes termos:

- Para os contratos com durações máximas de 8, 10 e 12 anos, a renovação é anual;
- Para os contratos com durações máximas são de 16 e 18 anos, a renovação é bienal.

Importa ainda referir que, para efeitos comparativos, a renovação do vínculo contratual em RCE é bienal (MDN, 2010) e em RC é anual.

1.3.4. Postos e Condições Especiais de Promoção em Regime de Contrato de Longa Duração

De acordo com a proposta de DL relativa ao RCLD (2015), são identificados os seguintes postos para os militares do Exército em RCLD:

- Oficiais: aspirante a oficial, alferes, tenente e capitão;
- Sargentos: segundo-furriel, furriel, segundo-sargento e primeiro-sargento;
- Praças: soldado, segundo-cabo, primeiro-cabo, cabo-adjunto e cabo-de-seccção.

A este nível importa frisar o intuito expresso de recuperar o posto de cabo-de-seccção, extinto aquando do fim do Quadro Permanente de Praças do Exército (QPPE) pelo DL n.º 34-A/90 (MDN, 1990, p. 342(10)), em que, de acordo com o art.º 35.º: “2 – O QPPE, após o ingresso previsto no número anterior⁷, entra em extinção progressiva, por cancelamento de admissões”. Desta forma, apenas poderiam atingir este posto militares em RCLD, estando interdito a militares RC.

O facto do RCLD se constituir como uma forma de prestação de serviço com uma duração máxima que pode ser bastante superior ao RC, implica a necessidade de alargar os postos até onde o militar pode progredir, tendo em consideração o tempo de serviço prestado. Assim, “segundo a mesma lógica do atualmente previsto para o RCE, prevê-se aumentar em um posto face ao RC: capitão para os oficiais, primeiro-sargento para os sargentos e cabo-de-seccção para as praças” (GabMDN, 2015). As condições especiais de promoção são apresentadas no Apêndice A.

⁷ “Art.º 35º: 1 - Ingressam no quadro permanente de praças do Exército (QPPE), com o posto de cabo-adjunto, de acordo com a sua antiguidade relativa, à esquerda do 2.º curso de formação de praças do QPPE, as praças readmitidas atualmente existentes” (MDN, 1990, p. 342-(10)).

1.4. Normas de Nomeação e Colocação

Tendo em linha de vista que o RCLD se destinaria a “situações funcionais, cujo grau de formação e treino, habilitações académicas específicas e exigências técnicas particulares aconselhem uma prestação de serviço efetivo de duração mais prolongada de forma a garantir maior estabilidade e flexibilidade na gestão dos recursos humanos militares” (GabMDN, 2015), afere-se a necessidade dos militares afetos a este regime contratual ficarem alocados, durante um período mais alargado, ao desempenho das funções para as quais ingressaram em RCLD, como forma de rentabilizar a sua permanência nas fileiras.

O Despacho n.º 173 CEME (2003), correspondente às Normas de Nomeação e Colocação dos Militares RV e RC (NNCMRVRC), no seu artigo 15º, define a nomeação para a colocação inicial como o destino “ao desempenho de funções inerentes à respetiva especialidade, sendo, preferencialmente, por ordem decrescente de prioridade, em unidades operacionais do Sistema de Forças do Exército, escolas práticas, centros de instrução e outras U/E/O” (p. 6). O mesmo regulamento, no artigo 4.º, refere que a colocação inicial dos militares, nas várias U/E/O (Unidades/Estabelecimentos/Órgãos), após o período experimental⁸, compreende o primeiro período de contrato para militares em RV ou os 2 anos correspondentes ao primeiro período de contrato para militares em RC.

A implementação do RCLD obrigaria à criação de regulamentação que normalizasse esse novo modelo contratual no que concerne à colocação e nomeação desses militares. Neste sentido seria necessário ampliar o período de 2 anos de colocação inicial atualmente afeto aos militares RC, como forma de garantir uma permanência mais alargada dos militares RCLD no desempenho de funções na respetiva situação funcional (Figueiredo, 2017)⁹.

⁸ “Considera-se experimental o período correspondente à instrução básica e instrução complementar” (MDN, 2000, p. 6434). O período experimental tem a duração de 12 semanas na categoria de praças (instrução básica: 5 semanas + instrução complementar: 7 semanas) e uma duração de 17 semanas na categoria de sargentos e oficiais RV/RC (instrução básica: 5 semanas + instrução complementar 1: 7 semanas + instrução complementar 2: 5 semanas) (Exército Português, 2016). No caso do RCE o período experimental “corresponde ao período da instrução militar básica e complementar (...) para os cidadãos provenientes da reserva de recrutamento e ao período da instrução complementar para os cidadãos provenientes da reserva de disponibilidade” (MDN, 2010, p. 5681). O referencial para o RCLD segue as mesmas baías, existindo a intenção do período experimental corresponder: ao período da instrução básica e complementar para os cidadãos provenientes da reserva de recrutamento; ao período da instrução complementar para os cidadãos provenientes da reserva de disponibilidade; e a um período de adequação ao novo regime, de duração equivalente ao período fixado para os cidadãos provenientes da reserva de disponibilidade, para os militares provenientes do serviço em RC ou RV. “No período experimental ou de adequação ao novo regime qualquer das partes pode livre e unilateralmente proceder à rescisão do contrato” (GabMDN, 2015).

⁹ Informações obtidas através de conversa telefónica como o major de Infantaria Comando Nuno Alexandre de Sá e Figueiredo, coordenador de área da Repartição de Recursos Humanos, da Direção de Recursos, do Estado-Maior do Exército (EME).

Esta prerrogativa vai de encontro com o disposto no atual Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), que postula que “a colocação dos militares em unidades, estabelecimentos ou órgãos (U/E/O) é efetuada por nomeação” (MDN, 2015, p. 3221) e deve ser realizada em obediência de uma série de princípios, de entre os quais se destacam: “adequação dos recursos humanos ao desempenho de cargos¹⁰ e exercício de funções atendendo à competência revelada e experiência adquirida” e “aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função da competência revelada e da experiência adquirida” (p. 3221). De forma convergente também o artigo 8º das NNCMRVRC define como princípios gerais para a colocação dos militares RV/RVC nas U/E/O a “satisfação das necessidades de serviço (operacionais, instrução e administrativas, por esta ordem)” e o “aproveitamento da capacidade funcional, avaliada em função da competência revelada e da experiência adquirida” (GabCEME, 2003, p. 5).

De referir que existe atualmente, ao nível do Comando do Pessoal (CmdPess), um trabalho de revisão relativo às Normas de Nomeação e Colocação dos Militares, no sentido de, em parte, contemplar os militares em RCE e num futuro RCLD. As normas específicas a aplicar às várias situações funcionais que ficariam afetas à prestação de serviço em RCLD, seriam estabelecidas por Normas de Autoridade Técnica¹¹ aprovadas pelo Ajudante General do Exército (AGE). Este projeto normativo, atualmente em fase de revisão, prevê, entre outros aspetos, e à semelhança do que é atualmente aplicado ao pessoal dos QP, que os militares em RCE e RCLD são nomeáveis, por Imposição de Serviço, durante os primeiros sete anos (ponto 2., alínea e), artigo 18.º das Normas de Nomeação e Colocação dos Militares dos Quadros Permanentes [NNCMQP]) (Exército Português [EXE], 1995) (Nascimento, 2017)¹².

A este nível teria ainda de haver uma adequação relativa ao artigo 19º das NNCMRVRC, o qual consigna que, aos militares colocados fora da sua Área Geográfica de Prestação de Serviço Preferencial (AGPSP)¹³ a prestarem serviço no Campo Militar de Santa Margarida, seja conferida colocação efetiva na AGPSP que lhes foi atribuída após o cumprimento da colocação inicial, de acordo com os períodos anteriormente referidos (até

¹⁰ “Cargo: é um conjunto de funções em relação às tarefas a serem desempenhadas” (Sarmiento, 2013, p. 38).

¹¹ “A autoridade técnica é a autoridade que permite a um órgão fixar e difundir normas de natureza especializada, e não inclui a competência disciplinar” (MDN, 2006, p. 2045).

¹² Informações obtidas através de conversa telefónica com o major de Artilharia Jorge Jerónimo de Almeida Nascimento, chefe da subsecção colocações, da secção de gestão de oficiais, da repartição de pessoal militar, da DARH.

¹³ “Área Geográfica de Prestação de Serviço Preferencial (AGPSP) - a AGPS em que o militar tem cabimento orgânico nos efetivos autorizados anualmente para cada U/E/O e declara preferir no ato de adesão ao RV ou RC” (GabCEME, 2003, p. 3).

ao final do primeiro período do contrato para RV e dois anos para RC) (GabCEME, 2003, p. 7).

1.5. Carro de Combate Leopard 2 A6

O conceito de Carro de Combate, ou *Main Battle Tank* (MBT), pode ser definido como:

“Sistema de armas¹⁴ que, por determinada ordem de prioridade, reúne em si a otimização sistêmica das cinco ações essenciais ao combate (potencia de fogo; ação de choque; proteção; mobilidade; comando, comunicações e informações), tendo uma peça como armamento principal e o trilho (lagartas) como elemento do subsistema mobilidade”. (Rodrigues, 2002, p. 35).

Atualmente, o Exército Português dispõe, na sua orgânica, de dois modelos de CC, nomeadamente o Leopard 2 A6 e o M60 A3 TTS, sendo que este último se encontra em *phasing out*. A entrada ao serviço do CC Leopard 2 A6 no Exército Português ocorreu em outubro de 2008, tendo sido adquiridos 38 CC deste tipo, um deles em peças, e um carro de instrução de condução. A transferência para Portugal ocorreu entre outubro de 2008 e dezembro de 2009 (Machado, 2010). Segundo Pedro (2008), a adoção deste sistema de armas materializou uma melhoria significativa face ao M60 A3 TTS, nomeadamente no que concerne à mobilidade, poder de fogo, proteção e sobrevivência. Este salto tecnológico constituiu-se assim como um fator extremamente positivo para o Exército Português, incrementando as “capacidades para o cumprimento de todas as missões ao longo de todo o espectro da guerra” (Pedro, 2008, p. 25).

1.5.1. Guarnição do Carro de Combate Leopard 2 A6

O conceito de guarnição pode ser definido como “agrupamento de indivíduos que atuam conjunta e coordenadamente no emprego de uma arma, carro de combate, avião, navio, etc.” (Sousa, 1985, p. 703). No período contemporâneo à Segunda Guerra Mundial o número de efetivos de uma guarnição de CC foi reduzido de cinco elementos (chefe de carro, municionador, apontador, condutor e metralhador) para três ou quatro elementos (Mao, Xie, Hu, & Su, 2014), sendo extinta a posição de metralhador, que era o responsável por auxiliar o condutor do carro, tanto na manutenção como na condução, e pelo manejo da metralhadora de proa (Soares & Adelino, 1962). Atualmente, os CC com sistema de carregamento

¹⁴ A combinação de uma ou mais armas, com todos os equipamentos, materiais, serviços, pessoal e meios de transporte e projeção (se aplicável), necessários para a sua autossustentação (NATO, 2013).

automático são operados por uma guarnição de três militares (apontador, condutor e chefe de carro), enquanto que os de carregamento manual são operados por quatro elementos (Mao et al., 2014), uma vez que o sistema de carregamento automático elimina a necessidade de intervenção humana no processo de municiamento (Ray et al., 1993).

A maioria dos CC em uso nos países ocidentais têm atualmente uma guarnição composta por quatro elementos, incluindo-se nesta categoria o caso particular da guarnição do CC Leopard 2 A6, composta por: (i) condutor no casco e municador; e (ii) apontador e chefe de carro na torre. O condutor é o responsável pela condução e pela manutenção do casco posicionando-se, dentro do CC, na parte posterior direita do casco, sendo esta acessível a partir do compartimento de combate ou através da escotilha do condutor. O municador é o responsável por realizar as operações em caso de falha de disparo e pelo municiamento da peça, da metralhadora coaxial e da metralhadora antiaérea, sendo ainda responsável por operar esta última. Este é o único elemento da guarnição que desempenha as suas funções na posição de pé e o seu lugar dentro do CC localiza-se no lado esquerdo da torre. O apontador localiza-se do lado direito da torre, à frente do lugar do chefe de CC, e tem como função principal operar a peça e a metralhadora coaxial, podendo rodar a torre e controlar a peça em elevação e depressão. A posição do chefe de carro encontra-se situada no lado direito da torre, atrás do apontador, numa posição mais elevada que este, e a sua missão é comandar o CC e auxiliar o apontador na deteção de alvos. Em situações de emergência ou por sua iniciativa, é capaz de operar a peça e a metralhadora coaxial a partir da sua posição (Liess, 2016).

1.5.2. Perfil e Formação da Guarnição de Carro de Combate Leopard 2 A6

O curso de qualificação de municador de CC Leopard 2 A6 destina-se a ser frequentado por praças da especialidade 01-Campanha (Centro de Psicologia Aplicada do Exército [CPAE], 2009), tem a duração de 17 dias úteis (102 horas) (Direção de Formação [DF], 2016a) e, à semelhança dos restantes cursos de qualificação¹⁵ necessários ao desempenho de cargos nas guarnições de CC Leopard 2A6, é ministrado no Grupo de Carros de Combate (GCC) da Brigada Mecanizada (BrigMec), em Santa Margarida (EXE, 2015a). A nomeação para a frequência de todos os cursos relativos à operação do CC Leopard 2 A6 é feita por escolha da Direção de Administração de Recursos Humanos (DARH), sob

¹⁵ Cursos de apontador, condutor e chefe de CC.

proposta do GCC e do Esquadrão de Reconhecimento (ERec) da BrigMec (EXE, 2015a, 2015b, 2015c, 2015d).

De acordo com a proposta e fundamentação do curso de municiador de CC Leopard 2 A6 (EXE, 2015a), é identificado como pré-requisito de acesso ao curso garantir um tempo de Retorno de Investimento da Formação¹⁶ de, no mínimo, 5 anos. Sendo de referir que o tempo mínimo de permanência no GCC ou no ERec da BrigMec atualmente em vigor, após a frequência do curso de municiador, é de 24 meses (DF, 2016a), período substancialmente inferior aos 5 anos que se pretende implementar. A formação de um municiador tem um custo médio para a Fazenda Nacional de 1107,17€ (DF, 2016a).

O curso de qualificação de condutor de CC Leopard 2 A6 destina-se a ser frequentado por praças da especialidade 01-Campanha CPAE, 2009), tem a duração de 27 dias (162 horas) e um custo médio por formando de 2994,41€ (DF, 2016b). Como pré-requisitos para acesso a este curso de qualificação destacam-se a necessidade de possuir o curso de municiador de CC Leopard 2 A6 e a carta de condução de categoria B (DF, 2016b). À semelhança do referido para os municiadores, também no caso dos condutores o tempo mínimo de permanência no GCC ou no ERec é de 24 meses (DF, 2016b), contudo a proposta e fundamentação do curso de condutor CC Leopard 2 A6 considera a necessidade de “garantir um tempo de Retorno de Investimento da Formação de no mínimo 3¹⁷ anos” (EXE, 2015b, p. 3), sendo esta situação análoga à verificada ao nível dos apontadores e chefes de CC Leopard 2 A6 (EXE, 2015c, 2015d).

O curso de qualificação de apontador de CC Leopard 2 A6 destina-se a ser frequentado por praças da especialidade 01-Campanha (CPAE, 2009), tem a duração de 27 dias (156 horas) e um custo médio por formando de 13757,22€ (DF, 2016c). Para poder aceder ao curso de apontador é necessário possuir o curso de municiador de CC Leopard 2 A6 e ter, no mínimo, seis meses de experiência nesse cargo (DF, 2016c).

O curso de qualificação de chefe de CC Leopard 2 A6 destina-se a ser frequentado por oficiais ou sargentos de Cavalaria dos QP ou em RV/RC com a especialidade de CC

¹⁶ “Considera-se como rentabilizado o investimento, quando o tempo de permanência no posto de trabalho ou trabalho produzido são iguais ao valor despendido na Ação de Formação” (Escola Prática de Cavalaria [EPC], 2010).

¹⁷ O facto de se definir, como tempo mínimo de Retorno de Investimento da Formação, os referidos períodos (5 anos para os municiadores e 3 anos para os restantes cargos), corresponde ao objetivo de manter os militares com formação em CC Leopard 2 A6 afetos ao desempenho de funções nesse sistema de armas durante a totalidade do seu tempo de contrato. Ao se definir o tempo mínimo de 3 anos para os cargos de condutor e apontador, pressupõe que esse valor não extravase o limite máximo de contrato e, simultaneamente, que os militares com curso de municiador não ingressem nos cursos de formação de condutor e apontador já na fase final do contrato.

(CPAE, 2009), tem a duração de 44 dias (264 horas) e um custo médio por formando de 8518€ (DF, 2016d). Além dos requisitos anteriormente mencionados, o acesso ao curso de chefe de CC Leopard 2 A6 requer também que o militar em questão possua a carta de condução categoria de B (DF, 2016d).

1.6. Modelos de Prestação de Serviço Estrangeiros

Este subcapítulo visa apresentar uma breve caracterização dos modelos de prestação de serviço militar atualmente a vigorar nos Exércitos Francês e Espanhol.

A escolha do modelo francês justifica-se pelo facto de contemplar modalidades de prestação de serviço em regime de contrato de duração alargada aplicáveis a todas as categorias (oficiais, sargentos e praças). Por sua vez, a escolha do modelo espanhol justifica-se pela proximidade cultural e geográfica a Portugal, por contemplar regimes contratuais de duração alargada para as praças e dispor do CC Leopard 2E, em tudo idêntico ao Leopard 2 cujas guarnições são o foco do presente trabalho.

1.6.1. Caracterização do Modelo de Prestação de Serviço Francês

O Exército Francês encontra-se hierarquicamente estruturado nas categorias de *militaires du rang*, *sous-officiers* e *officiers*. (Assemblée Nationale, 2005), que por analogia, podemos estabelecer um paralelismo com a hierarquia militar portuguesa, fazendo corresponder a categoria de praças com a francesa de *militaires du rang*, a de sargentos com *sous-officiers* e a de oficiais com a de *officiers*.

A prestação de serviço na categoria de *militaires du rang* (ou seja, praças) compreende duas modalidades: *Engagé Volontaire de l'armée de Terre* (EVAT) e *Volontaire de l'armée de Terre* (VDAT) (Armée de Terre, 2016). A categoria de *sous-officiers* (ou seja, sargentos) é desempenhada por militares contratados e por militares de carreira (análogo aos QP portugueses). À semelhança da categoria de *sous-officiers* também a categoria de *officiers* encontra-se afeta a militares contratados e militares de carreira, sendo que os oficiais contratados encontram-se divididos em três setores: *encadrement des formations*, *spécialiste* e *pilote* (Armée de Terre, 2016) (Apêndice B).

“Todos os anos, cerca de 25000 militares regressam à vida civil. Esses homens e mulheres constituem um universo de recrutamento de excecional interesse para as empresas. Esses profissionais dispõem de competências e qualificações exercidas e treinadas num ambiente de grande exigência. Desde os soldados até aos oficiais, cada um tem *know-how* e experiência muito apreciados pelos empregadores públicos e

privados”¹⁸ (Direction des ressources humaines du ministère de la défense [DRH-MD], 2017).

Para auxiliar e acompanhar os militares franceses, que cessam contrato com as forças armadas existe a *Défense Mobilité*, uma agência estatal que auxilia na sua reinserção no mundo de trabalho civil (DRH-MD, 2017). Esta agência organiza e estabelece a transição profissional, dos militares e funcionários civis das FFAA em fim de contrato e respetivos cônjuges, através de um acompanhamento personalizado (Ministère de la Défense [MD], 2015). Este órgão institucional acompanha, também, antigos militares que se encontrem desempregados, com o intuito de auxiliar no processo de procura de emprego (MD, 2015).

A *Défense Mobilité*, não só permite garantir o compromisso moral da Defesa para com os seus ex-militares, como também permite tornar mais atrativo o serviço militar, assente na premissa da fácil reinserção socioprofissional, findo o contrato. Esta agência auxilia estes militares através de ofertas de formação, orientação profissional e estabelecimento de ligação com empregadores públicos e privados. Constituindo-se como polo de referência para entidades empregadoras, pelo estabelecimento de uma política de parcerias a nível local e nacional, estando associada a milhares de empresas nas várias áreas profissionais (construção, organismos públicos, indústria, etc.) que recrutam os antigos militares e seus conjugues (MD, 2015).

1.6.2. Caracterização do Modelo de Prestação de Serviço Espanhol

A transição das FFAA espanholas do serviço militar obrigatório para o modelo profissional desenrolou-se no mesmo período em que um processo análogo decorria em Portugal. Contudo este novo modelo de prestação militar “não satisfaz as expectativas, nem permitiu atingir os objetivos previstos ao nível quantitativos de efetivos necessários”¹⁹ (Jefatura del Estado, 2006, p. 4559). Segundo o preâmbulo da *Ley 8/2006 de Tropa y Marinería*, de 24 de abril de 2006:

“A temporalidade e outras condicionantes em que se baseia o atual modelo de prestação de serviço militar originaram um elevado fluxo de entradas e saídas nas Forças Armadas, gerando instabilidade e conduzindo a uma situação de estancamento que não permite alcançar o número de efetivos considerado necessário. Os países em nosso redor, com maior experiência na implementação de um modelo plenamente profissional das Forças Armadas, fazem um uso mais racional dos seus recursos humanos aproveitando, durante um período mais alargado, a experiência profissional adquirida, adequando as idades do pessoal às missões que vão desempenhar, garantindo aos militares um vínculo mais alargado

¹⁸ Tradução livre do autor.

¹⁹ Tradução livre do autor.

com as Forças Armadas, melhorando a estabilidade e eficácia do sistema e melhorando as expectativas pessoais dos militares.

Esta lei estabelece um novo sistema de prestação de serviço com a principal finalidade de consolidar a plena profissionalização. Para atingir este objetivo é proporcionado aos militares a possibilidade de vínculo prolongado com as Forças Armadas e, findo esse período, é posto à sua disposição uma vasta gama de saídas profissionais e medidas de caráter socioeconómico com base nos anos de serviço prestado, procurando-se, assim, que a prestação de serviço nas Forças Armadas se torne mais apelativa para os nossos jovens. O contrato de longa duração e a figura do reservista especial de disponibilidade são as ferramentas mais importantes deste novo modelo, sendo semelhantes às implementadas em outros países, onde se demonstraram eficazes”²⁰ (Jefatura del Estado, 2006, p. 4559).

A prestação de serviço no Exército Espanhol pode ser efetuada na categoria de *oficiales* (oficiais), de *suboficiales* (sargentos), de *tropa* (praças) ou como *reservista voluntário*²¹ (Ministerio de Defensa, s/d-a). A prestação de serviço na categoria de *tropa y marinería* (praças) processa-se de acordo com o disposto no Apêndice C.

A prestação de serviço na categoria de *suboficiales* apenas pode ser feita por militares de carreira, isto é, dos QP. Contudo, na categoria de *oficiales*, o vínculo ao exército pode ser de caráter permanente ou temporário. Coexistem assim duas situações profissionais: os oficiais de carreira com vínculo permanente com a instituição militar (podendo estes ser oriundos da formação na *Academia General Militar* ou ingressar no exército após concluírem um curso universitário num estabelecimento de ensino civil); e os oficiais de *complemento* com um contrato inicial de duração entre 3 e 8 anos renovável até ao máximo de 8 anos de serviço (Ministerio de Defensa, s/d-b).

À semelhança da agência *Défense Mobilité* francesa, também o Ministério da Defesa espanhol dispõe de uma ferramenta estatal que visa acompanhar e auxiliar os militares, aquando do final do contrato com as FFAA, no processo de reinserção socioprofissional, o designado Sistema de Aproveitamento de Capacidades Profissionais do Pessoal Militar (SAPROMIL) (Ministerio de Defensa, 2013).

O objetivo geral do SAPROMIL consiste em fornecer orientação profissional aos militares em final de contrato, adotando medidas oportunas que permitam facilitar a reinserção desses militares no mercado de trabalho civil. A consecução deste objetivo assenta em três pilares (Ministerio de Defensa, 2013):

²⁰ Tradução livre do autor.

²¹ Cidadãos que estabelecem um contrato com as FFAA de duração inicial 3 anos, renovável por períodos de 3 anos, até à idade máxima de 61 anos para a categoria de oficiais e sargentos e 58 para a categoria de praças. Esses cidadãos expressão, em sede contratual, quanto tempo por ano desejam estar a desempenhar funções nas FFAA, bem como a predisposição para realizar operações no estrangeiro. Consoante as habilitações literárias podem aceder à categoria de oficiais, sargentos ou praças. Nos períodos durante os quais estão ao serviço são remunerados de acordo com o equivalente posto (Ministerio de Defensa, 2011).

- Proporcionar aos militares em final de contrato os meios necessários para se integrarem no mercado de trabalho civil, tendo em conta a formação, capacidades e experiência adquiridas durante o tempo ao serviço das FFAA;
- Criar uma bolsa de trabalho que facilite o fluxo contínuo entre as FFAA e a Administração do Estado e setor empresarial;
- Proporcionar uma aproximação entre os militares das FFAA e a sociedade civil, mediante uma valorização e certificação efetiva das formações, competências, capacidades e experiência adquiridas durante o período de prestação de serviço nas FFAA.

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA CIENTÍFICA

2.1. Modelo de Análise

“Uma investigação é, por definição, algo que se procura” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 31), torna-se assim necessário “enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 32). No caso particular do presente estudo foi levantada a seguinte **PPI**: De que forma a implementação do Regime de Contrato de Longa Duração influencia os cargos das guarnições de Carro de Combate Leopard 2 A6?

Da pergunta de partida surgem as seguintes **Perguntas Derivadas** (PD) que contribuem para a alcançar uma resposta para essa primeira:

- **PD1**: Qual a relevância do alargamento do período de vínculo contratual dos militares das guarnições dos Carros de Combate Leopard 2 A6 tendo em conta a evolução tecnológica dos sistemas de armas?
- **PD2**: Qual a pertinência, da implementação do Regime de Contrato de Longa Duração nos cargos das guarnições de Carro de Combate Leopard 2 A6, no retorno do investimento na formação?
- **PD3**: Quais os requisitos das guarnições de Carros de Combate?
- **PD4**: Qual a influência da implementação do Regime de Contrato de Longa Duração nos requisitos das guarnições de Carro de Combate Leopard 2 A6?
- **PD5**: Quais os períodos de duração do Regime de Contrato de Longa Duração que otimizam a prestação de serviço nas guarnições de Carros de Combate Leopard 2 A6 em cada cargo?
- **PD6**: Qual a influência da implementação do Regime de Contrato de Longa Duração nos cargos das guarnições de Carro de Combate Leopard 2 A6 no que concerne à respetiva atratividade?

2.2. Método de Abordagem da Investigação e Justificação

De acordo com Sarmiento (2013, p. 7) o método científico é definido como “conjunto de procedimentos e normas que permitem produzir conhecimento”. É também referido que, “numa investigação pode ser utilizado mais do que um método, para que sejam encontradas as respostas para a pergunta de partida da investigação e perguntas derivadas da pergunta de

partida” (Sarmiento, 2013, p. 7). Assim sendo, no presente trabalho de investigação foram utilizados os seguintes métodos de investigação científica:

- **Método inquisitivo:** este é “baseado no interrogatório escrito ou oral” (Sarmiento, 2013, p. 8). A aplicação deste método materializou-se assim pela implementação de entrevistas e inquéritos como instrumentos de investigação;
- **Método relacional:** “relaciona os efeitos das variáveis entre si, aprecia as interações e diferencia os grupos com as mesmas características” (Sarmiento, 2013, p. 8). A utilização deste método materializa-se pela relação que se procura estabelecer entre variáveis, por exemplo - verificar como é que o alargamento da duração do vínculo contratual influencia a Proficiência Técnica dos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6;
- **Método analítico:** “procura entrar na complexidade dos fenómenos, detalhando-os” (Sarmiento, 2013, p. 7), na medida em que o fenómeno complexo “influência da implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6” é detalhado em partições (ex. influência da implementação do RCLD na Proficiência Técnica dos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6).

2.3. Estratégia de Investigação

A entrevista corresponde a uma investigação qualitativa de recolha de dados, podendo ser utilizada em complemento de outras técnicas, tais como o inquérito²² (Sarmiento, 2013). Foi precisamente com base nesta complementaridade entrevista-inquérito que foi determinada a estratégia de investigação²³ a utilizar neste trabalho. Verifica-se assim, que a consecução do presente estudo seguiu uma estratégia mista, que permite combinar “no mesmo projeto de investigação estratégias de investigação quantitativas e qualitativas” (Santos et al., 2014, p. 20), de modo a “capitalizar as potencialidades e a colmatar as vulnerabilidades de cada um desses métodos” (Santos et al., 2014, p. 20).

2.4. Instrumentos de Investigação

Sarmiento (2013) identifica os seguintes tipos de instrumentos científicos: análise documental, observação direta, entrevistas, inquéritos e procedimentos especiais e

²² O inquérito é a técnica mais utilizada para se proceder à recolha de dados em estratégias de investigação quantitativas (Santos et al., 2014).

²³ “Considera-se que as estratégias de investigação podem assumir-se como abordagens do tipo quantitativo, qualitativo ou misto” (Santos et al., 2014, p. 17).

particulares. Para a consecução do presente trabalho foi feito recurso a análise documental, a entrevistas e a inquéritos.

2.4.1. Análise Documental

A análise documental é “produzida pelo investigador relativamente a fontes²⁴ primárias²⁵, fontes secundárias²⁶ e fontes bibliográficas²⁷” (Sarmento, 2013, p. 27). O recurso à análise documental foi assim o instrumento, predominantemente utilizado, para a recolha da informação utilizada na redação dos capítulos referentes ao “Enquadramento Teórico” e “Requisitos das Guarnições de Carros de Combate”. As fontes de informação utilizadas foram de índole diversa, destacando-se a utilização de: legislação e documentação militar portuguesa e estrangeira; imprensa militar especializada (com particular destaque para a “Revista da Cavalaria”); informação recolhida nas páginas Web das FFAA e outras entidades estatais portuguesas e estrangeiras; trabalhos académicos; livros e artigos científicos obtidos em formato físico ou digital.

2.4.2. Entrevistas

A entrevista é considerada como um “recurso importante para o investigador pois é, em certas áreas ou domínios, um fortíssimo instrumento de recolha de informação” (Santos et al., 2014, p. 75). Quanto à estruturação, as entrevistas podem ser classificadas em: formais, estruturadas ou diretivas; semiformais, semiestruturadas ou semidiretivas; e informais, não estruturadas ou livres (Sarmento, 2013). O modelo de entrevista implementado (Apêndice D) insere-se na categoria das entrevistas semiestruturadas, uma vez que o entrevistado responde às perguntas do guião, mas pode “também falar sobre outros assuntos relacionados com as perguntas” (Sarmento, 2013, p. 34).

O guião de entrevista implementado encontra-se dividido em blocos temáticos de forma a “auxiliar o entrevistador na sua função” (Sarmento, 2013, p. 39), sendo estes os seguidamente enunciados: cabeçalho do guião da entrevista; caracterização do entrevistado;

²⁴ “As fontes dos dados estão relacionadas com as suas origens” (Sarmento, 2013, p. 16).

²⁵ “Os dados primários são pesquisados pelo investigador, com vista a satisfazer uma necessidade de informação presente e específica” (Sarmento, 2013, p. 16).

²⁶ “Os dados secundários já existem e foram recolhidos, registados e analisados por outras pessoas, para o mesmo fim ou para outros fins diferentes do propósito específico da presente necessidade de informação” (Sarmento, 2013, p. 16).

²⁷ “A informação bibliográfica é crucial para a elaboração da tese, pois a revisão de literatura sobre o tema em estudo é baseada em vários documentos, de diversos autores, que estão em diferentes suportes” (Sarmento, 2013, p. 20).

Evolução Tecnológica; Rentabilização do Investimento na Formação; Condição Física; Proficiência Técnica; Desembarço Tático; Continuidade do Conhecimento; Duração do Vínculo Contratual; Atratividade dos Cargos das Guarnições de CC Leopard 2 A6 em RCLD.

O método de análise de conteúdo utilizado no presente trabalho é classificado como aberto ou exploratório, uma vez que não foram estabelecidas categorias “pré-definidas” anteriores à análise das entrevistas. Esta técnica de análise de conteúdo inicia-se com uma leitura dos textos das entrevistas a fim de identificar e realçar as semelhanças e diferenças patentes nas opiniões expressas pelos entrevistados, sendo posteriormente determinadas as categorias que permitem a classificação e quantificação do conteúdo (Sarmiento, 2013).

A metodologia de análise de conteúdo empregue segue os passos prescritos por Sarmiento (2013, p. 51) - Apêndice E. Esta iniciou-se, então, com a leitura profunda dos textos das entrevistas, procedendo-se inicialmente a uma leitura vertical²⁸ e posteriormente a uma leitura horizontal²⁹ das respostas. As questões da entrevista implementada são todas elas abertas, à exceção da Questão n.º 13 “*Qual a duração, de vínculo contratual, que considera mais adequada para a prestação de serviço nos cargos das guarnições de CC?*”, que corresponde a uma questão fechada. Assim sendo, todas as questões foram analisadas através do processo de análise de conteúdo, que será descrito seguidamente, à exceção da Questão n.º 13 que foi analisada através de medidas estatísticas, sendo determinado o Limite Máximo, o Limite Mínimo, a moda e a média para o valor de duração do vínculo contratual em RCLD para cada cargo (municipador, apontador, condutor e chefe de CC) – Apêndice F.

Para análise das questões abertas foi empregue um método de análise de conteúdo, que “consiste em efetuar a categorização dos dados brutos da entrevista, que passam a dados organizados e com sentido bem estabelecido” (Sarmiento, 2013, p. 53). Esta técnica “reduz o número de palavras de texto, em categorias de conteúdo, utilizando uma metodologia científica com regras de codificação” (Sarmiento, 2013, p. 53). A análise de conteúdo seguiu uma metodologia analítica primeiramente qualitativa e posteriormente quantitativa.

A realização da referida análise iniciou-se com a realização de um exercício de categorização, através do qual foram criadas classes hierárquicas de análise em que “o nível

²⁸ “Consiste na leitura de todas as entrevistas (textos) que irão ser analisadas. O objetivo desta leitura é permitir ao investigador compreender a substância e o sentido dos discursos, de modo a identificar o sistema de categorias a utilizar no tratamento” (Sarmiento, 2013, p. 52).

²⁹ “Consiste na leitura da resposta à primeira pergunta em todas as entrevistas e, assim sucessivamente, uma vez que o investigador pretende codificar as respostas, ou seja, evidenciar, classificar, agregar e categorizar as respostas” (Sarmiento, 2013, p. 52).

superior engloba o conceito de nível inferior sucedâneo” (Sarmiento, 2013, p. 53): categorias³⁰, subcategorias³¹, unidades de registo³² e unidades de contexto³³.

Seguidamente, procedeu-se a uma análise categorial por questão. Este processo materializou-se na diferenciação dos segmentos do texto das respostas que constituíam as unidades de contexto e dentro destes assinalaram-se, a cor, as unidades de registo. Seguidamente, foram construídas matrizes das unidades de contexto e de registo, por questão, (Apêndice G), para onde foram transportadas as unidades anteriormente marcadas no texto. Nestas matrizes procedeu-se à codificação das unidades de registo de acordo com o código numérico-cromático estabelecido (Apêndice H).

Por fim construíram-se matrizes de análise de conteúdo por questão, apresentadas no capítulo 4 “Análise e Discussão de Resultados” (Quadro n.º 2 ao Quadro n.º 15), que apresentam nas colunas: as categorias, subcategorias, unidades de registo, entrevistados, unidades de enumeração³⁴ (UE) e resultados (Res.), em fração e percentagem.

2.4.2.1. Caraterização da Amostra

A entrevista foi realizada a Comandantes e ex-Comandantes do GCC e Oficiais do seu Estado-Maior, e a militares que se encontram a desempenhar funções relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos nos mais altos escalões do Exército Português, nomeadamente ao nível do Estado-Maior do Exército e do CmdPess – Apêndice I.

2.4.3. Inquéritos

“O inquérito é um instrumento de pesquisa, que permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados” (Sarmiento, 2013, p. 67). Deste modo, com o objetivo de recolher a opinião e perceção sobre esta temática por parte do

³⁰ “São grupos de subcategorias com particularidades comuns, a que o investigador atribui uma designação. São mais gerais e abstratas, pois pertencem ao nível superior. As categorias representam uma síntese organizada da análise, a que o investigador atribui uma designação” (Sarmiento, 2013, p. 53).

³¹ “São conjuntos de unidades de registo, agregadas segundo as particularidades comuns, que contribuem para caracterizar as categorias, a que o investigador atribui uma designação” (Sarmiento, 2013, p. 53-54).

³² “São os fragmentos mínimos de conteúdo, que exprimem uma característica ou atributo e fazem parte de uma dada subcategoria. Trata-se de uma unidade de segmentação ou de recorte, que pode ser definida por uma palavra (palavra-chave), uma expressão (conceito-chave), uma frase ou um parágrafo do texto.” (Sarmiento, 2013, p. 54).

³³ “São segmentos do texto (da mensagem) que contêm as unidades de registo e, portanto, de maiores dimensões que a unidade de registo. Permitem compreender o significado das unidades de registo” (Sarmiento, 2013, p. 54).

³⁴ Permitem uma análise quantitativa dos dados, permitindo contar a ocorrência das unidades de registo (Sarmiento, 2013).

peçoal executante, isto é, os militares que desempenham os cargos das guarniões de CC Leopard 2 A6 e que se encontra, atualmente, vinculados em RV/RC, foi aplicado o inquérito apresentado no Apêndice J. O inquérito, além da parte sociométrica, encontra-se estruturado em dez questões fechadas, sendo uma delas de resposta múltipla e as restantes nove de resposta com escala. Foi utilizada a escala de *Likert* composta por sete níveis de concordância, onde foi possível, ao inquirido, a escolha de uma e só uma opção, assinalando-a com uma cruz. As opções de resposta na referida escala foram as seguintes: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo muito; 3 – Discordo; 4 - Nem concordo nem discordo; 5 – Concordo; 6 - Concordo muito; 7 - Concordo totalmente.

2.4.3.1. Caraterização da amostra

Importa a este nível clarificar o conceito de população ou universo, podendo este ser definido como “conjunto de indivíduos (pessoas, objetos, empresas, equipamentos, entre outros) com uma ou mais características em comum, que se pretende analisar ou inferir” (Sarmiento, 2013, p. 71). No caso do presente estudo a população corresponde aos militares RV/RC, no ativo, habilitados ao desempenho de funções nos cargos das guarniões de CC Leopard 2 A6.

Para a consecução do presente relatório foi inquirida uma amostra³⁵ da referida população, correspondente a cinquenta militares RV/RC que se encontravam, à data, a desempenhar funções no GCC ou no ERec da BrigMec. Recorreu-se assim a uma amostragem intencional, pois foram “deliberadamente escolhidos certos elementos da população para pertencerem à amostra, por serem os mais representativos da população” (Sarmiento, 2013, p. 84), uma vez que o inquérito foi aplicado aos militares da população que se encontravam colocados no Quartel da Calvaria, único local do país onde organicamente existe o sistema de armas CC Leopard 2 A6, foco do presente estudo. Tornou-se assim possível abarcar na referida amostra, e quase na sua totalidade, os militares que se encontram atualmente a desempenhar funções nos cargos das guarniões de CC Leopard 2 A6 (salvo raras exceções relacionadas com férias, formações fora da unidade, baixas médicas, etc.). A caracterização sociométrica dos inquiridos encontra-se descrita no Apêndice L.

³⁵ “Uma amostra é um subconjunto não vazio dos indivíduos pertencentes a uma população” (Sarmiento, 2013, p. 75).

CAPÍTULO 3 - REQUISITOS DAS GUARNIÇÕES DE CARRO DE COMBATE

Neste capítulo são identificados os requisitos considerados como fundamentais ao cabal desempenho das atividades, tarefas e missões exigidas às guarnições de CC e, em particular, do CC Leopard 2 A6, foco do presente estudo. Neste sentido são apresentados os três requisitos que, segundo Freire (2012a), integram o conceito de Potencial de Combate restabelecido para nível do militar executante e, por inerência, também aplicável aos elementos das guarnições de CC, em concreto: a Condição Física, a Proficiência Técnica e o Desembarço Tático. Complementarmente é também identificada a Continuidade do Conhecimento como componente multiplicadora dos demais requisitos, sendo que os outros (em particular a Proficiência Técnica e o Desembarço Tático) se desenvolvem com base neste requisito.

3.1. *Fighting Power*

De acordo com a doutrina britânica, o conceito de *Fighting Power*, ou em português “prontidão para o combate” (Freire, 2012a, p. 33), é composto por três componentes base: componente conceptual, componente moral e componente física (Army, 2010).

A componente conceptual é aquela que “fornece as ideias nas quais assenta a capacidade de combater”³⁶ (Army, 2010, p. 2-3), tendo por base a doutrina. Esta componente é considerada como a menos dispendiosa em termos de necessidade de investimento financeiro, porém, funciona como um importante multiplicador das outras duas (Army, 2011).

O elemento humano é considerado como o fator menos previsível de um conflito, contudo dele depende a vitória ou a derrota em batalha. Assim, a componente moral é aquela que permite às organizações militares preparar o seu pessoal para o combate, tendo por base três fatores: fundamentos éticos, coesão moral e motivação (Army, 2010).

Já a componente física é aquela que fornece os meios para combater: *manpower*, equipamento/armamento, *performance* coletiva, treino e desempenho coerente das capacidades; a capacidade de projeção; e garantir a sustentação e estado de prontidão das forças (Army, 2011).

³⁶ Tradução livre do autor.

3.2. Potencial de Combate

De acordo com Freire (2012a), em abril de 2012, a doutrina portuguesa passou a incorporar a abordagem britânica acima descrita, sendo materializada através da publicação do Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 3-00 Operações. Nessa publicação é definido o conceito de Potencial de Combate, como sendo “o somatório de todas as capacidades que uma força militar aplica num dado momento”, materializando “a capacidade para cumprir qualquer missão” (Estado Maior do Exército [EME], 2012, p. 2-22).

De forma análoga ao anteriormente referido para o *Fighting Power* britânico, também o conceito português de Potencial de Combate é composto por três componentes: componente conceptual que “envolve a abordagem aos princípios da guerra, doutrina e desenvolvimento de forças militares e equipamentos para o futuro” (EME, 2012, p. 2-22); componente moral, materializada pela “aptidão para levar os soldados a combater (...) envolvendo a motivação, uma liderança eficaz, o bem-estar e uma gestão eficaz dos recursos disponíveis” (EME, 2012, p. 2-22); e componente física, “constituída pelos elementos que conferem a capacidade de produzir os efeitos e que permitem impor a nossa vontade ao adversário”, sendo esta capacidade “criada em tempo de paz, adaptada e melhorada para cada situação e empenhada em conflito” (EME, 2012, p. 2-22).

3.3. Potencial de Combate ao Nível do Elemento Humano

Freire afirma que a enquadrante doutrinária relativa ao conceito de Potencial de Combate deveria ser objetivada e sistematizada de forma prática quando aplicada ao nível de unidades escalão batalhão ou inferior, no sentido de poder ser mais facilmente interiorizada “pelos militares que cumprem, diariamente, as missões que lhe são cometidas” (2012a, p. 34). São assim identificadas “três qualidades (ou requisitos) extraordinariamente importantes e que dão forma à vida diária das unidades operacionais de escalão batalhão ou inferior a: Condição Física; a Proficiência Técnica e o Desembaraço Tático” (Freire, 2012a, p. 34).

No Quadro n.º 5 é então possível identificar o paralelismo que se estabelece entre as componentes do Potencial de Combate (e *Fighting Power*) e as qualidades/requisitos dos militares que o corporalizam (no presente estudo iremos utilizar a conceito “requisito” para nos referirmos a este assunto). Como referido anteriormente, foi também identificado o requisito da Continuidade do Conhecimento como componente multiplicadora dos demais requisitos, afetando diretamente a Proficiência Técnica e o Desembaraço Tático.

Quadro n.º 1 - Relação entre Componentes do Potencial de Combate e Requisitos dos executantes.

Componentes do Potencial de Combate	Requisitos
➤ Física	➤ Condição Física ➤ Proficiência Técnica
➤ Conceptual	➤ Desembaraço Tático
➤ Moral	➤ Comum a todas as qualidades

Fonte: Adaptado de Freire (2012a, p. 34).

3.3.1. Condição Física

A componente física é uma exigência diária das unidades de escalão batalhão ou inferior, estando envolvida em grande parte das atividades quotidianas desse tipo de unidades (Freire, 2012a). A este nível a Condição Física é encarada como sendo “o ponto de partida para tudo”, na medida em que os militares têm de estar sempre prontos para o serviço, sendo essa prontidão “materializada numa atitude proactiva, empreendedora, de quem tem vontade de fazer, de quem tem gosto pelo desafio, e quer fazer melhor” (Freire, 2012a, p. 34).

“Mesmo em tempo de paz, o cumprimento das tarefas ou missões implica operar meios e equipamentos, geralmente com esforço físico imposto não só pela exigência do equipamento, mas também pela natureza do terreno ou das condições meteorológicas. Transpira-se ou gela-se, cansamo-nos, sujamo-nos e às vezes, até, aleijamo-nos” (Freire, 2012a, p. 34).

A doutrina americana aponta no mesmo sentido, afirmando que “a Condição Física de um soldado tem impacto direto ao nível da sua prontidão para o combate”³⁷ (Headquarters, Department of the Army [HQDA], 1998, p. 1-1), assumindo assim a importância que a Condição Física desempenha no campo de batalha. Os comandantes aos diversos escalões são então os responsáveis por garantir que os seus subordinados mantêm uma Condição Física adequada (HQDA, 1998), sendo esta preocupação parte essencial do dia-a-dia das unidades militares, quer na guerra quer em tempo de paz (Brown, 2005).

“A 5 de julho de 1950, as forças militares americanas, que não estavam preparadas para as exigências físicas da guerra, foram enviadas para o combate. Os primeiros dias da Guerra da Coreia foram assim desastrosos, uma vez que os soldados americanos estavam a ser derrotados pelas forças coreanas que, apesar de mal equipadas, estavam bem treinadas. Assim, à medida que os soldados americanos eram obrigados a retirar, deixavam para trás os seus camaradas feridos e equipamento valioso, pois o treino que tinham recebido não os preparava para conseguir carregar cargas pesadas.

³⁷ Tradução livre do autor.

As “*lessons learned*” resultantes da experiência da *Task Force Smith* são hoje tão importantes como nunca. Se os nossos soldados não estiverem preparados para as exigências físicas das ações em tempo de guerra, somos culpados por não cumprir o princípio de “*Train as you fight*”³⁸ (HQDA, 1998, p. iii).

3.3.2. Proficiência Técnica

Por Proficiência Técnica entende-se a capacidade de “sabermos operar com destreza e à-vontade os equipamentos cometidos à nossa responsabilidade para o cumprimento da missão” (Freire, 2012b, p. 40). Nesta perspectiva os “Carros de Combate Leopard 2 A6, M60A3TTs, viaturas da família VBTP M113A1, armamento pesado ou ligeiro, rádios ou GPS, só para citar alguns” (Freire, 2012b, p. 40) são considerados como as ferramentas de trabalho dos militares, os quais têm de os saber operar com confiança, de forma a atingirem a excelência (ou proficiência) no seu emprego (Freire, 2012b). De forma convergente e complementar, a Universidade de Chicago considera a Proficiência Técnica como a “capacidade de aplicar os conhecimentos técnicos e competências exigidas no desempenho de um determinado cargo e a responsabilidade por procurar alcançar os resultados esperados”³⁹ (Chicago State University, n.d.).

Segundo Freire (2012b) são identificadas, ao nível das unidades de cavalaria equipadas com CC, as seguintes áreas de exigência técnica: armamento individual e coletivo; técnica de viatura (CC, Viaturas Blindadas de Transporte de Pessoal (VBTP), viaturas de rodas); transmissões; socorrismo; tecnologia/GPS/navegação. Nas unidades cujo principal sistema de armas é o CC, é sobre este que se verte a “maior parte do esforço da procura de Proficiência Técnica” (Freire, 2012b, p. 44), dando especial enfoque na conduta do tiro, a qual absorve a maior parte do tempo ao nível do treino das guarnições.

3.3.3. Desembarço Tático

O conceito de Desembarço Tático é definido como a “capacidade de operar os equipamentos como manda a nossa doutrina mas inteligentemente adaptada à realidade que nos é imposta pelo terreno que pisamos e o adversário que possamos vir a enfrentar” (Freire, 2013, p. 46). Para atingir este desiderato é necessário, não só conhecer e dominar os preceitos doutrinários, mas também dispor de criatividade e iniciativa. O desenvolvimento deste aspeto, “deve ser uma preocupação de toda a cadeia de comando mas a sua execução deve ser uma preocupação do comando do esquadrão” (Freire, 2013, p. 47).

³⁸ Tradução livre do autor.

³⁹ Tradução livre do autor.

O Desembaraço Tático é assim constituído por três componentes: a Liderança; o Planeamento e Comando e Controlo; e a Tática⁴⁰ (Freire, 2013).

3.3.4. Continuidade do Conhecimento

O Conhecimento pode ser definido como:

“Uma mistura fluída de experiência condensada, valores e informações contextuais, que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Nas organizações, este encontra-se materializado não só na documentação e repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas da organização”⁴¹ (Davenport & Prusak, 2014, p. 4).

No mesmo sentido, Gozzi (2012, p. 9) define conhecimento “como a potencialidade adquirida para compreensão da realidade, através das interações entre pessoas, que favorece a ação em busca de resultados mais efetivos para os problemas do cotidiano”.

O conhecimento pode ser classificado em duas tipologias: tácito e explícito (Nonaka, Toyama & Byosièrè, 2001).

O conhecimento diz-se explícito quando pode ser declarado, mostrado e explicado (Bobeda, n.d.). Este tipo de conhecimento “pode ser expresso em linguagem formal e sistemática e pode ser partilhado sob a forma de dados, fórmulas científicas, especificações, manuais e assim por diante. Desta forma pode ser facilmente processado, transmitido e armazenado” (Nonaka et al., 2001, p. 494). Este tipo de conhecimento é considerado como “apenas a «ponta de um iceberg» em relação ao conhecimento que os indivíduos detêm” (Cisne, Kaneoya & Santos, 2015, p. 100).

Já o conhecimento tácito “é altamente pessoal e difícil de formalizar” (Nonaka et al., 2001, p. 494), sendo que, segundo Polanyi (1966, p. 4), “nós sabemos mais do que aquilo que conseguimos explicar”. O conhecimento tácito encontra-se “profundamente enraizado na ação, procedimentos, rotinas, obrigações, ideais, valores e emoções” (Cohen & Bacdayan, 1994; Schön, 1983; Winter, 1994 citados em Nonaka et al., 2001, p. 494). Este tipo de conhecimento encontra-se assim intrinsecamente relacionado com a experiência do indivíduo e com “fatores intangíveis como crenças, emoções, habilidades, entre outros” (Cisne et al., 2015, p. 100). O conhecimento tácito inclui dois elementos distintos: o técnico e o cognitivo. O elemento técnico engloba conhecimento informal e difícil de descrever relativo a *know-how*, habilidades e aptidões práticas (ex. destreza de um artesão adquirida depois de muitos anos de experiência a realizar as mesmas tarefas) (Nonaka et al., 2001). O

⁴⁰ Ver Apêndice M.

⁴¹ Tradução livre do autor.

elemento cognitivo relaciona-se com o conceito do “modelo mental” de Johnson-Laird (1983), o qual corresponde a “esquemas, paradigmas, perspectivas crenças e pontos de vista, que auxiliam os indivíduos a perceber e definir o mundo que os rodeia através da criação e manipulação de analogias na sua mente” (Nonaka et al., 2001, p. 494).

O conhecimento pode ser avaliado em função das ações e decisões a que conduz. Assim, um melhor nível de conhecimento ir-se-á repercutir numa maior proficiência no desempenho de funções nas mais variadas áreas (Davenport & Prusak, 2014).

O conhecimento evolui ao longo do tempo através da experiência que assimilamos em cursos, livros, instrutores e aprendizagem informal⁴². O conceito de experiência pode ser definido como o “processo de aquisição de conhecimento ou aptidões através da realização, observação ou sentimento de coisas” (Cambridge University Press, 2017), referindo-se àquilo que fizemos e que nos aconteceu no passado e proporcionando uma perspectiva histórica que permite reconhecer padrões comuns entre o que nos aconteceu no antecedente e as novas situações que vão surgindo (Davenport & Prusak, 2014).

O conceito de “*ground truth*”, ou em português “verdade no terreno”, desempenha um papel fulcral no processo de aquisição de conhecimento, uma vez que a vivência de situações reais de forma prática “*on the ground*” torna-se mais enriquecedora do que o seu estudo teórico. É com base nesta experiência empírica que se torna possível aferir o que realmente funciona em termos práticos ou não (Davenport & Prusak, 2014).

O conhecimento gera linhas de ação desenvolvidas com base na experiência e observação de sucessivas tentativas e erros, permitindo conceber soluções para novos problemas com base em problemas similares anteriormente resolvidos. O acumular de conhecimento permite, assim, reconhecer padrões conhecidos em novas situações, gerando uma resposta adequada com base em respostas dadas em situações passadas. Isto gera velocidade de reação, aumentando a velocidade da resposta, uma vez que não é necessário criar uma solução “do zero” sempre que surge uma nova situação, mesmo que complexa. Estes padrões de experiência interiorizada, evitam que seja necessário analisar conscientemente todas as etapas necessárias ao processo cognitivo de resolução de uma determinada situação. A solução é assim gerada de forma intuitiva, sem que, por vezes, saibamos como chegámos até ela. Isto não significa que as etapas cognitivas necessárias para

⁴² “Aprendizagem decorrente das atividades da vida quotidiana, relacionadas com o trabalho, a família ou o lazer. Não é estruturada (em termos de objetivos, duração e recursos) e tradicionalmente não conduz à certificação. Pode ser intencional mas, na maioria dos casos, não o é (carácter 'fortuito'/aleatório)” (Comissão Europeia, 2001, p. 40).

dar resposta a uma determinada situação não existam, significa apenas que essas etapas já estão de tal forma aprendidas e enraizadas que ocorrem automaticamente, de forma inconsciente, e a grande velocidade (Davenport & Prusak, 2014).

A habilidade de um condutor experiente constitui um bom exemplo desta situação. Assim, um condutor experiente realiza rapidamente uma série de tarefas complexas, sem ter de pensar nelas, coisa que um condutor iniciante não seria capaz de fazer. O condutor experiente desenvolve um sentido intuitivo sobre o que esperar na estrada, antecipando as situações antes mesmo de estas acontecerem. A experiência permite que este consiga detetar sinais minuciosos que um condutor principiante quase certamente não conseguiria detetar, melhorando o seu desempenho na condução (Davenport & Prusak, 2014).

O conhecimento e a sua eficaz gestão constituem assim, atualmente, a maior vantagem competitiva das organizações, assente na forma como os seus colaboradores empregam o seu conhecimento, experiência e capacidades. A Continuidade do Conhecimento contribui para uma maior qualidade dos resultados obtidos, permitindo a preservação de conhecimento crítico, mantendo assim uma vantagem competitiva assente no conhecimento (Hana, 2012).

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo visa apresentar os resultados obtidos pela análise de conteúdo aplicada às entrevistas, bem como da análise quantitativa das respostas obtidas nos inquéritos. Serão também apresentadas as principais conclusões e reflexões concernentes a cada uma das questões colocadas nas entrevistas e inquéritos.

4.1. Análise das Entrevistas

Relativamente à Questão n.º 1 “*Considera que a crescente evolução da complexidade dos sistemas armas aconselha a uma ampliação da duração dos contratos para os seus operadores diretos, atualmente baseados em RV/RC?*” apurou-se os resultados apresentados no Quadro n.º 2.

Quadro n.º 2 - Análise qualitativa e quantitativa da Questão n.º 1 das entrevistas.

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Entrevistados									UE	Res.
			E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9		
Questão n.º 1													
Influência da evolução tecnológica dos sistemas de armas	Evolução dos sistemas de armas como justificação da necessidade de implementação do RCLD	1.1 Evolução dos sistemas de armas justifica a implementação do RCLD	x	x		x	x	x	x	x	x	8	8/9 (89%)
		1.2 Evolução dos sistemas de armas não justifica a implementação do RCLD			x							1	1/9 (11%)
	Fatores justificativos	1.3 Formação mais exigente e prolongada	x	x			x	x	x	x		6	6/9 (67%)
		1.4 Maior profissionalismo exigido	x	x		x	x	x		x		6	6/9 (67%)

Fonte: Entrevista relativa à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

Da análise dos resultados, conclui-se que a maioria dos entrevistados (89%) considera que a evolução tecnológica dos sistemas de armas se constitui como um fator justificativo para a necessidade de ampliação do vínculo contratual dos seus operadores diretos que atualmente estão restritos à prestação de serviço em RV/RC. Este desiderato é justificado pelo facto da crescente complexidade tecnológica dos sistemas de armas implicar uma necessidade de formação mais exigente e prolongada no tempo (67% dos entrevistados) e pelo maior nível de profissionalismo que é exigido aos militares para a correta utilização desses sistemas e cabal desempenho das suas funções (67% dos entrevistados).

A Questão n.º 2 “Tendo em conta a complexidade tecnológica do sistema de armas Leopard 2 A6, considera que a implementação de um modelo contratual de duração alargada ao nível das guarnições seria vantajosa?” visa objetivar, ao caso específico das guarnições do CC Leopard 2 A6, a temática da influência da complexidade tecnológica na necessidade de criação de modelos contratuais com duração mais prolongada. A análise desta pergunta permitiu alcançar os resultados apresentados no Quadro n.º 3.

Quadro n.º 3 - Análise qualitativa e quantitativa da Questão n.º 2 das entrevistas.

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Entrevistados									UE	Res.
			E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9		
Questão n.º 2													
Influência da complexidade tecnológica do sistema de armas CC Leopard 2 A6	Complexidade tecnológica do CC Leopard 2 A6 como justificação da necessidade de implementação do RCLD nas suas guarnições	2.1 Complexidade do sistema de armas CC Leopard 2 A6 justifica a implementação do RCLD	x	x		x	x	x	x	x	x	8	8/9 (89%)
		2.2 Complexidade do sistema de armas CC Leopard 2 A6 não justifica a implementação do RCLD			x							1	1/9 (11%)
	Fatores justificativos	2.3 Formação mais exigente e prolongada	x	x		x	x	x				5	5/9 (56%)
		2.4 Maior profissionalismo exigido	x	x		x	x	x	x		x	7	7/9 (78%)
		2.5 Elevado custo da formação						x	x	x		3	3/9 (33%)

Fonte: Entrevista relativa à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

Conclui-se assim que, o referencial de pensamento seguido para a evolução tecnológica dos sistemas de armas em sentido lato, é mantido no que concerne ao foco na situação particular da complexidade tecnológica do CC Leopard 2 A6. A este nível, 89% dos entrevistados considera que a complexidade deste sistema de armas justifica a implementação do RCLD nas respetivas guarnições. As justificações apresentadas para a referida necessidade de alargamento dos contratos respeitam: ao maior profissionalismo exigido aos militares que desempenham esses cargos (78% dos entrevistados), ao facto da formação ser mais exigente e prolongada (56% dos entrevistados) e aos elevados custos associados a esta formação (33% dos entrevistados).

Seguidamente, importa averiguar se o investimento na formação é rentabilizado, ao nível dos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6, de acordo com o atual regime contratual baseado em RV/RC: Questão n.º 3 “Considera que o atual modelo de vínculo

contratual em RV/RC permite rentabilizar o investimento feito na formação dos militares das guarnições de CC? Porquê?” Os resultados obtidos da análise das repostas a esta questão encontram-se plasmados no Quadro n.º 4.

Quadro n.º 4 - Análise qualitativa e quantitativa da Questão n.º 3 das entrevistas.

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Entrevistados									UE	Res.
			E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9		
Questão n.º 3													
Rentabilização do investimento na formação	Rentabilização no modelo atual de vínculo contratual RV/RC	3.1 Modelo atual permite rentabilizar o investimento na formação			x							1	1/9 (11%)
		3.2 Modelo atual não permite rentabilizar o investimento na formação		x		x	x	x	x	x	x	7	7/9 (77%)
	Limitações à rentabilização do investimento na formação	3.3 Retenção de pessoal no desempenho dos cargos	x				x	x	x	x	x	6	6/9 (67%)
		3.4 Tempo insuficiente para adquirir proficiência		x					x		x	3	3/9 (33%)
		3.5 Elevado custo da formação					x	x					2

Fonte: Entrevista relativa à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

Verifica-se que apenas um dos entrevistados considera que é possível rentabilizar o investimento na formação através do atual modelo de prestação de serviço, mas apenas se “os militares garantissem a permanência mínima de três anos nas funções da guarnição de Carro de Combate” (E3). A maioria dos entrevistados (77%) assume que atualmente o modelo não permite rentabilizar, totalmente, o referido investimento. Os fatores identificados como limitadores à rentabilização do investimento na formação correspondem: essencialmente à dificuldade de retenção de pessoal no desempenho dos cargos das guarnições (67%); e com menor relevância, ao tempo insuficiente para adquirir proficiência (33%); e ao elevado custo da formação (22%).

No sentido de verificar se a implementação do RCLD, nos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6, permitiria alterar a atual situação de limitada rentabilização do investimento na formação, foi aplicada a Questão n.º 4 “Qual será a variação expectável do retorno do investimento de formação, caso seja implementado um RCLD?” tendo sido obtidos os seguintes resultados (Quadro n.º 5).

Quadro n.º 5 - Análise qualitativa e quantitativa da Questão n.º 4 das entrevistas.

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Entrevistados									UE	Res.
			E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9		
Questão n.º 4													
Rentabilização do investimento na formação	Implementação do RCLD	4.1 Vantajoso	x	x	x		x	x	x	x	x	8	8/9 (88%)
	Vantagens da implementação do RCLD	4.2 Melhoria da proficiência		x					x	x	x	4	4/9 (44%)
		4.3 Diminuição do investimento na formação								x		1	1/9 (11%)
		4.4 Fixação no desempenho do cargo						x				1	1/9 (11%)

Fonte: Entrevista relativa à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

Assim se verifica que maioria dos entrevistados (88%) considera que a implementação do RCLD permitiria garantir uma melhor rentabilização do investimento na formação, sendo percecionadas mais-valias sobretudo ao nível da melhoria da proficiência atingida pelos militares (44% dos entrevistados).

Seguidamente procurou-se verificar se a hipotética degradação da Condição Física com o avançar da idade poderia constituir um entrave à implementação do RCLD, ao nível cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6. Tendo sido, neste sentido, implementada a Questão n.º 5 “*Considera que o alargamento do período de vínculo contratual dos militares RV/RC que servem nas guarnições de CC teria repercussões, a prazo, no que respeita à sua Condição Física? Em que aspetos é que isso se verificaria?*” da qual foi apurado o seguidamente apresentado no Quadro n.º 6.

Quadro n.º 6 - Análise qualitativa e quantitativa da Questão n.º 5 das entrevistas.

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Entrevistados									UE	Res.
			E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9		
Questão n.º 5													
Condição Física	Influência do RCLD na Condição Física	5.1 Influência negativa			x							1	1/9 (11%)
		5.2 Influência não significativa	x	x		x	x	x	x	x	x	8	8/9 (89%)
	Motivos para a influência não ser significativa	5.3 Treino e avaliação contínua		x		x	x	x		x	x	6	6/9 (66%)
		5.4 Idade não limitativa	x					x	x			3	3/9 (33%)
	Motivos para a influência ser negativa	5.5 Tendência para degradação da Condição Física com o tempo			x							1	1/9 (11%)

Fonte: Entrevista relativa à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

A este nível verificou-se uma grande homogeneidade de opiniões, sendo que a maioria dos entrevistados (89%), considera que a implementação do RCLD não iria ter consequências negativas significativas no que concerne à Condição Física, para o desempenho das respetivas funções, dos elementos das guarnições que enveredem por esse regime, ao longo de toda a extensão do contrato. A este nível, foram apontados dois fatores justificativos para o facto de, o acréscimo do período de vínculo contratual, não ter implicações significativas na capacidade física dos militares que desempenham funções nas guarnições de CC Leopard 2 A6. O primeiro, consiste na obrigatoriedade do treino físico regular e respetivas avaliações periódicas da Condição Física (Provas de Aptidão Física [PAF]) a que estes estão sujeitos ao longo da sua carreira (66% dos entrevistados). O segundo assenta na premissa de que os dezoito anos de vínculo contratual máximo não se constituem como um acréscimo de idade limitativo para a Condição Física (33% dos entrevistados), uma vez que, no máximo, os militares afetos a este tipo de contrato poderem alcançar os 42 anos de idade (se ingressassem no limite com 24 anos e ficassem afetos à duração máxima do contrato de 18 anos).

Seguidamente procurou-se determinar se algum dos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6 seria afetado, de forma mais preponderante, ao nível da capacidade física para o desempenho das respetivas funções, como resultado da implementação do RCLD: Questão n.º 6 “*Quais os cargos, das guarnições de CC, que seriam mais afetados, ao nível da Condição Física, como resultado da implementação do RCLD? Porquê?*”

Quadro n.º 7 - Análise qualitativa e quantitativa da Questão n.º 6 das entrevistas.

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Entrevistados										UE	Res.
			E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9			
Questão n.º 6														
Condição Física	Cargos afetados negativamente	6.1 Nenhum	x	x			x	x	x	x	x	7	7/9 (77%)	
	Cargos mais exigentes fisicamente	6.2 Municidor				x				x		2	2/9 (22%)	
		6.3 Apontador			x								1	1/9 (11%)

Fonte: Entrevista relativa à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

Através da análise dos resultados obtidos pelas entrevistas (Quadro n.º 7), tornou-se possível aferir que, seguindo o mesmo referencial da questão anterior, a Condição Física não seria afetada em nenhum dos cargos de forma mais proeminente como resultado da implementação do RCLD (77% dos entrevistados). Não obstante, 22% dos entrevistados identificam o cargo de municionador como o mais exigente em termos de exigência física e 11% considera que essa posição é ocupada pelo apontador. Contudo não se perspetiva que essa maior exigência fosse afetada negativamente de forma significativa.

Como forma de apurar a relevância da implementação do RCLD ao nível da Proficiência Técnica dos militares que desempenham os cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6, foi aplicada a Questão n.º 7 “Na sua opinião, quais seriam as consequências da aplicação do RCLD ao nível da Proficiência Técnica dos militares RV/RC que servem nas guarnições de CC?” tendo sido obtida total unanimidade quanto a este assunto (Quadro n.º 8).

Quadro n.º 8 - Análise qualitativa e quantitativa da Questão n.º 7 das entrevistas.

Categoria	Unidade de registo	Entrevistados										UE	Res.
		E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9			
Questão n.º 7													
Proficiência Técnica	7.1 Melhoria da Proficiência Técnica pela implementação do RCLD	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9	9/9 (100%)	

Fonte: Entrevista relativa à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

Os resultados obtidos permitem concluir que, a Proficiência Técnica associada ao desempenho de funções nas guarnições de CC Leopard 2 A6, seria incrementada pela possibilidade desses militares permanecerem durante um período mais alargado no desempenho dos respetivos cargos, no caso de poderem prestar serviço em RCLD (100% dos entrevistados). Contudo, esta perspetiva só seria efetivamente profícua, partindo-se do pressuposto que “aumentando a duração do contracto, os militares vão ficar mais tempo no GCC⁴³, o que para ser verdade, teria que alterar o atual regime que permite aos militares em RV/RC ao fim de 2 anos serem colocados na sua área de residência” (E4).

Posto isto, importa saber em que cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6 a implementação do RCLD teria repercussões mais vantajosas. A resposta a esse quesito foi

⁴³ A este nível deve também ser considerado o ERec.

obtida pela Questão n.º 8 “*Quais os cargos que mais seriam afetados a este nível? Justifique?*” (Quadro n.º 9).

Quadro n.º 9 - Análise qualitativa e quantitativa da Questão n.º 8 das entrevistas.

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Entrevistados									UE	Res.
			E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9		
Questão n.º 8													
Proficiência Técnica	Igualdade entre cargos	8.1 Todos por igual		x				x			x	3	3/9 (33%)
	Cargos mais afetados	8.2 Chefe de CC	x			x				x		3	3/9 (33%)
		8.3 Apontador			x	x	x		x			4	4/9 (44%)
		8.4 Condutor					x		x			2	2/3 (22%)
	Cargos mediantemente afetados	8.5 Apontador	x									1	1/9 (11%)
		8.6 Condutor	x									1	1/9 (11%)
		8.7 Chefe de CC					x					1	1/9 (11%)
	Cargos menos afetados	8.8 Municizador	x				x		x			3	3/9 (33%)

Fonte: Entrevista relativa à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

Verificou-se assim, que os cargos mais influenciados, positivamente, pela possibilidade de alargamento do vínculo contratual seriam os de apontador (44% dos entrevistados), chefe de CC (33% dos entrevistados) e condutor (22% dos entrevistados). Já o cargo de municador foi identificado, por 33% dos entrevistados, como o que iria verificar um menor benefício ao nível da Proficiência Técnica, como resultado da implementação do RCLD.

Contudo, algumas das opiniões apontam no sentido de existir uma estratificação quanto à referida influência da implementação do RCLD na Proficiência Técnica. Essa situação verificou-se em duas das entrevistas (E1 e E5). Numa delas (E1) é referido que o cargo de chefe de CC seria o mais afetado a este nível, seguido dos cargos de apontador e condutor, e por último o de municador. Na outra (E5), a perspetiva inverte-se, sendo identificados os cargos de apontador e condutor como aqueles que mais teriam a ganhar com a implementação do RCLD, o de chefe de CC como sendo também afetado positivamente, mas em menor escala do que os dois primeiros, e por último o de municador, que seria aquele em que os benefícios ao nível do aumento da Proficiência Técnica teriam menor repercussão.

Importa ainda referir que 33% dos entrevistados consideram que o referido aumento da Proficiência Técnica seria sentido de forma equilibrada em todos os cargos, sendo benéfico para todos na mesma escala.

Tendo em conta a globalidade das entrevistas torna-se possível escalonar os cargos de acordo com a maior influência do RCLD no incremento da respetiva Proficiência Técnica da seguinte forma: 1º apontador, 2º chefe de CC, 3º condutor e por último municizador.

Relativamente à Questão n.º 9 “*Quais considera que seriam as repercussões, ao nível do Desembarço Tático dos militares RV/RC das guarnições de CC, associadas a um aumento do seu tempo de permanência nas fileiras?*” verificou-se que o referencial de resposta quanto à possível melhoria do Desembarço Tático, dos elementos constitutivos das guarnições de CC Leopard 2 A6, como resultado da hipotética implementação do RCLD, segue um racional semelhante ao anteriormente descrito para o caso da Proficiência Técnica.

Quadro n.º 10 - Análise qualitativa e quantitativa da Questão n.º 9 das entrevistas.

Categoria	Unidade de registo	Entrevistados										UE	Res.
		E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9			
Questão n.º 9													
Desembarço Tático	9.1 Melhoria do Desembarço Tático pela implementação do RCLD	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9	9/9 (100%)	

Fonte: Entrevista relativa à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

De acordo com o disposto no Quadro n.º 10 torna-se possível identificar a unanimidade dos entrevistados sobre esta temática, sendo referido por todos eles que, também ao nível do Desembarço Tático, a implementação de um hipotético RCLD permitiria alcançar melhorias de relevo.

Nesta sequência importa identificar qual a influência relativa da implementação do RCLD, nos cargos das guarnições de Leopard 2 A6, no que concerne ao respetivo incremento do Desembarço Tático. Este desiderato é fundamentado pela Questão n.º 10 “*Quais os cargos que seriam mais afetados, ao nível Desembarço Tático, e em que medida?*”

Quadro n.º 11 - Análise qualitativa e quantitativa da Questão n.º 10 das entrevistas.

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Entrevistados									UE	Res.
			E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9		
Questão n.º 10													
Desembarço Tático	Igualdade entre cargos	10.1 Todos por igual		x	x	x		x	x			5	5/9 (56%)
	Cargos mais afetados	10.2 Chefe de CC	x				x			x	x	4	4/9 (44%)
		10.3 Condutor	x								x	2	2/9 (22%)
	Cargos mediantemente afetados	10.4 Apontador					x				x	2	2/9 (22%)
		10.5 Condutor					x					1	1/9 (11%)
	Cargos menos afetados	10.6 Municador									x	1	1/9 (11%)

Fonte: Entrevista relativa à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

O Quadro n.º 11 permite assim concluir que a maioria dos entrevistados (56%) considera que o alargamento do vínculo contratual iria afetar o Desembarço Tático de forma equivalente em todos os cargos. Relativamente aos que afirmam que existe, a este nível, diferenciação entre os cargos, verifica-se que é indicado o de chefe de CC (44% dos entrevistados) e condutor (22% dos entrevistados) como os que seriam afetados, de forma mais relevante, pela implementação do RCLD.

Contudo, também a este nível existem dois entrevistados (E5 e E9) que referem a existência de um escalonamento entre cargos. Em concreto, o entrevistado E5 afirma que o chefe de CC seria o mais beneficadamente influenciado ao nível do Desembarço Tático, sendo os cargos de apontador e condutor também afetados, mas de forma menos relevante. Já o entrevistado E9 identifica os cargos de chefe de CC e condutor como os que seriam afetados, de forma mais relevante, colocando o de municador como o menos afetado e o de apontador num nível intermédio.

Daqui se conclui que, no que diz respeito à melhoria do Desembarço Tático, os cargos seriam afetados de forma equilibrada como o resultado da hipotética implementação do RCLD, devendo a guarnição ser encarada como um todo em termos táticos. No entanto haveria uma prevalência desta influência, por ordem decrescente, da seguinte forma: 1º chefe de CC, 2º condutor, 3º apontador e 4º municador.

Passando para a temática da Continuidade do Conhecimento, foi utilizada a Questão n.º 11 “*Em que medida é que o RCLD iria afetar a Continuidade do Conhecimento dos*

militares RV/RC das guarnições de CC?” tendo sido obtidos os resultados seguidamente apresentados no Quadro n.º 12.

Quadro n.º 12 - Análise qualitativa e quantitativa da Questão n.º 11 das entrevistas.

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Entrevistados									UE	Res.
			E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9		
Questão n.º 11													
Continuidade do Conhecimento	Influência da implementação do RCLD	11.1 Influência positiva	x	x			x	x	x	x	x	7	7/9 (78%)
	Condicionantes para que a implementação do RCLD seja profícua	11.2 Formações adicionais	x			x						2	2/9 (22%)
		11.3 Existir uma continua atualização dos conhecimentos			x	x						2	2/9 (22%)
	Vantagens associadas à implementação do RCLD	11.4 Transmissão do conhecimento		x					x	x	x	4	4/9 (44%)
		11.5 Incremento do conhecimento	x	x		x	x	x	x	x	x	8	8/9 (89%)
		11.6 Retenção de conhecimento na unidade					x					1	1/9 (11%)

Fonte: Entrevista relativa à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

Verifica-se que a maioria dos entrevistados (78%) considera que a implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 teria consequências positivas ao nível da Continuidade do Conhecimento para o emprego deste sistema de armas. Contudo, alguns dos entrevistados identificam fatores condicionantes dessa proficuidade, nomeadamente a necessidade de formações adicionais às atualmente previstas (22% dos entrevistados) e a necessidade de existir uma continua atualização dos conhecimentos (22% dos entrevistados).

A este nível foram elencadas como vantagens associadas à implementação do RCLD: a mais fácil transmissão de conhecimentos entre os militares com diferentes níveis de experiência e conhecimento (44% dos entrevistados) e o aumento do nível de conhecimento dos militares fruto da continuidade no desempenho das funções (89% dos entrevistados). Apesar de ter sido referido por apenas 11% dos entrevistados, é ainda identificada a retenção de conhecimento na unidade em geral e nas guarnições em particular como vantagem percecionada neste âmbito, uma vez que a saída de um elemento de uma guarnição implica a perda do “conhecimento adquirido como equipa, porque é necessário entrar outro individuo para a completar, não dando continuidade ao treino e formação que essa guarnição necessita” (E6).

Importa também identificar os cargos que seriam mais beneficemente afetados ao nível da Continuidade do Conhecimento, sendo isto conseguido com recurso à Questão n.º 12 “*Em que cargos é que esse alargamento seria mais preponderante? Porquê?*”

Quadro n.º 13 - Análise qualitativa e quantitativa da Questão n.º 12 das entrevistas.

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Entrevistados									UE	Res.
			E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9		
Questão n.º 12													
Continuidade do Conhecimento	Igualdade entre cargos	12.1 Todos por igual			x	x		x				3	3/9 (33%)
	Cargos mais afetados	12.2 Chefe de CC	x	x			x		x	x		5	5/9 (56%)
		12.3 Apontador	x	x					x			3	3/9 (33%)
		12.4 Condutor	x	x					x			3	3/9 (33%)
	Cargos mediantemente afetados	12.5 Apontador					x					1	1/9 (11%)
		12.6 Condutor					x					1	1/9 (11%)
	Cargos menos afetados	12.7 Municador		x							x	2	2/9 (22%)

Fonte: Entrevista relativa à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

A análise dos resultados obtidos (Quadro n.º 13) permite identificar o chefe de CC como o que seria, ao nível da Continuidade do Conhecimento, influenciado positivamente de forma mais significativa, sendo isso afirmado por 56% dos entrevistados. Os cargos de apontador e condutor encontram-se equiparados a este nível, num nível inferior ao impacto no chefe de CC, mas, ainda assim, considerados por 33% dos entrevistados como dos mais afetados.

Tal como o anteriormente referido para a Proficiência Técnica e Desembaraço Tático, também ao nível da Continuidade do Conhecimento o cargo de municador é considerado como o que menos teria a ganhar com a implementação do RCLD (22% dos entrevistados).

A Questão n.º 13 “*Qual a duração, de vínculo contratual, que considera mais adequada para a prestação de serviço nos cargos das guarnições de CC?*” visa identificar os períodos de duração dos contratos que permitiriam otimizar a prestação de serviço nos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6, atendendo à possibilidade de implementação do RCLD.

Quadro n.º 14 - Análise quantitativa da Questão n.º 13 das entrevistas.

		Duração do Vínculo Contratual							
		Chefe CC		Apontador		Condutor		Municiador	
		Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Estatísticas Descritivas	Limite Máximo	16	18	12	18	12	18	10	18
	Limite Mínimo	8	10	8	10	8	10	8	10
	Moda	8	18	8	12	12, 10 e 8	18, 12 e 10	8	12
	Média	10	14,4	9,6	13,1	10	14	8,4	12,2

Fonte: Entrevista relativa à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

O Quadro n.º 14 plasma o Limite Mínimo, Limite Máximo, moda e média relativos aos períodos de duração de vínculo contratual percebidos em cada cargo. O valor médio obtido para os períodos de duração dos contratos, em cada cargo, foi enquadrado dentro da gama de valores suscetíveis de serem adotados para essa grandeza, em concreto: 8, 10, 12, 16 ou 18 anos, tendo sido feito um arredondamento ao respetivo valor mais próximo. Desta forma, foram obtidos os seguintes períodos de vínculo contratual considerados como ótimos para a prestação de serviço em cada cargo:

- Chefe de CC: Duração mínima 10 anos e máxima 16 anos;
- Apontador: Duração mínima 10 anos e máxima 12 anos;
- Condutor: Duração mínima 10 anos e máxima 16 anos;
- Municiador: Duração mínima 8 anos e máxima 12 anos.

Por fim foi abordado o tema da atratividade dos cargos e retenção no desempenho dos mesmos, associada à possibilidade de implementação do RCLD nas guarnições de CC. É neste contexto que surge a Questão n.º 14 “*Considera que a implementação de um RCLD nas guarnições de CC permitiria tornar o desempenho nessas funções mais apelativo e permitir uma melhor retenção de pessoal?*”

Quadro n.º 15 - Análise qualitativa e quantitativa da Questão n.º 14 das entrevistas.

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Entrevistados									UE	Res.
			E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9		
Questão n.º 14													
Atratividade e retenção nos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6	Influência da implementação RCLD na atratividade dos cargos	14.1 Influência positiva									x	1	1/9 (11%)
		14.2 Influência positiva condicionada	x		x					x		3	3/9 (33%)
		14.3 Influência não significativa				x						1	1/9 (11%)
	Influência da implementação RCLD na retenção de pessoal nos cargos	14.4 Influência positiva									x	1	1/9 (11%)
		14.5 Influência positiva condicionada	x	x	x		x					4	4/9 (44%)
		14.6 Influência não significativa				x						1	1/9 (11%)
	Condicionantes à atratividade e retenção	14.7 Regime de Incentivos	x	x							x	3	3/9 (33%)
		14.8 Reconhecimento de qualificações	x	x			x	x			x	5	5/9 (56%)
		14.9 Qualificações adicionais	x	x			x	x				4	4/9 (44%)
		14.10 Localização do CMSM			x	x					x	3	3/9 (33%)
		14.11 Melhoria das condições físicas da unidade							x			1	1/9 (11%)

Fonte: Entrevista relativa à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

Os dados apresentados no Quadro n.º 15 permitem concluir que não parece existir uma influência direta, percecionada, entre a possibilidade de aumento do período de vínculo contratual e a atratividade e retenção nos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6. Assim sendo, verifica-se que os entrevistados consideram, na sua generalidade, que a atratividade e capacidade de retenção poderiam ser melhoradas com o RCLD, contudo teriam de ser apreciados aspetos como: o Regime de Incentivos, que se deveria adequar a esta modalidade de prestação de serviço, de modo a torná-la mais aliciante (33% dos entrevistados); a reinserção profissional findo o contrato com o Exército, através do reconhecimento e certificação de qualificações, garantindo equivalências a estes militares no mercado de trabalho civil (56% dos entrevistados); a necessidade de fornecer, a estes militares, formações e qualificações adicionais, no sentido de criar perspetivas de evolução profissional dentro da instituição militar e facilitar a sua inserção futura no mercado de trabalho (44% dos entrevistados); e mitigar o efeito da localização geográfica da BrigMec, que se situa numa região pouco atrativa (33% dos entrevistados).

4.2. Análise dos inquéritos

Importa a este nível medir a fiabilidade do estudo⁴⁴, tendo esta sido determinada através do recurso ao *IBM SPSS Statistics*® 23, calculando o valor do *Alpha de Cronbach*. Foi escolhido o índice α de *Cronbach* por este se constituir como “uma das medidas mais usadas para verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens), podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica” (Pestana & Gageiro, 2005, p. 525-526). O valor do índice α varia numa escala de 0 a 1, sendo que quanto maior for esse valor maior será a fiabilidade do respetivo estudo. Ao aplicar esta medida ao inquérito realizado obteve-se um valor, para o *Alpha de Cronbach*, de 0,805 – Apêndice N. Este valor, de acordo com Murphy & Davidsholder (1988, citado em Maroco & Garcia-Marques, 2006, p. 73), corresponde a um nível de fiabilidade moderado a elevado. De referir que, para o cálculo deste valor, não foram incluídas as questões relativas à caracterização sociométrica dos inquiridos.

Os valores relativos às medidas de tendência central e de dispersão das respostas do inquérito (excluindo as questões sociométricas e Pergunta n.º 19) encontram-se apresentados no Apêndice O. As percentagens e frequências associadas às respostas em cada pergunta do inquérito (excluindo as questões sociométricas) são apresentadas no Apêndice P.

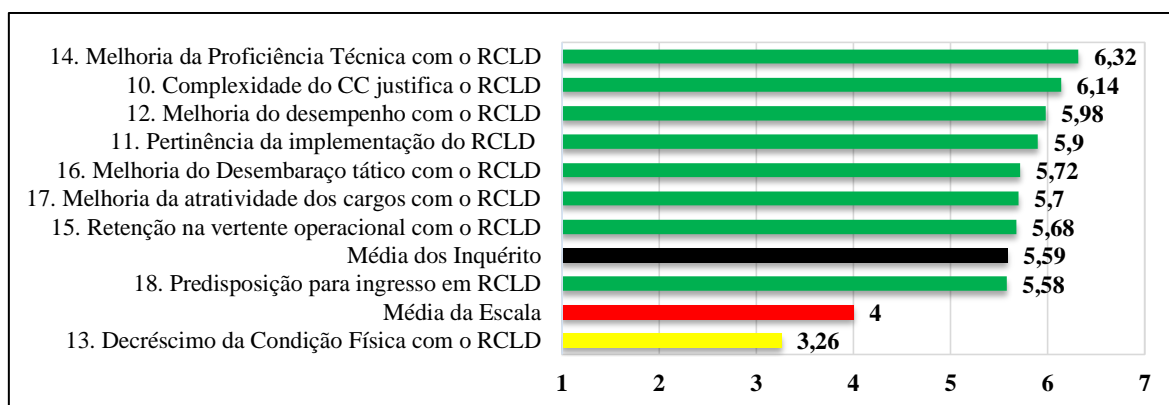


Figura n.º 1 - Perfil de respostas às questões (P10 a P18).

Fonte: Inquérito relativo à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

⁴⁴ “Se um instrumento de medida dá sempre os mesmos resultados (dados) quando aplicado a alvos estruturalmente iguais, podemos confiar no significado da medida e dizer que a medida é fiável” (Maroco & Garcia-Marques, 2006, p. 66).

Relativamente à Pergunta n.º 10 (P10) do inquérito “*Como o Carro de Combate Leopard 2 A6 é tecnologicamente complexo, só com vários anos de experiência e treino é que se consegue tirar o máximo rendimento das suas capacidades*”, a média das respostas obtida foi de 6,14 (Figura n.º 1), correspondendo a um grau de concordância “elevado”⁴⁵. O nível 7 da escala de *Likert* “Concordo totalmente” (o mais elevado) constituiu-se como a moda das respostas a esta pergunta. Deste modo, conclui-se que o CC Leopard 2 A6 é considerado, por parte das respetivas guarnições, como um sistema de armas dotado de grande complexidade, em que a competência para a sua cabal operação só é adquirida pelo desempenho de funções, nos respetivos cargos, durante um período alargado (vários anos) (80% das respostas entre o nível 5 “Concordo” e 7 “Concordo totalmente”).

Na Pergunta n.º 11 (P11) “*A duração dos contratos na minha especialidade deveria ser alargada para que fosse possível alcançar melhores níveis de desempenho nesta função*” verifica-se, também, a existência de um grau de concordância considerado “elevado”, associado a um valor médio das respostas de 5,9 e uma moda de 7 “Concordo totalmente”. Isto permite concluir que os inquiridos concordam com a necessidade de alargar as durações dos contratos nos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6, no sentido de melhorar os respetivos níveis de desempenho (86% das respostas entre o nível 5 “Concordo” e 7 “Concordo totalmente”). Importa fazer uma análise das respostas a esta questão por cargos (muniçador, condutor, apontador e chefe de CC) (Figura n.º 2).

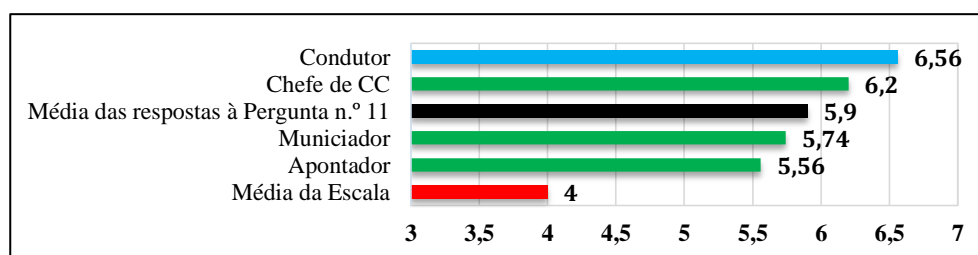


Figura n.º 2 - Perfil de respostas à P11 por cargos.

Fonte: Inquérito relativo à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

Ao estudar os cargos isoladamente verifica-se que todos têm um grau de concordância “elevado”, à exceção do condutor que apresenta um grau de concordância “total”. Os cargos de condutor e chefe de CC são assim aqueles que apresentam valores mais elevados a este nível, 6,56 e 6,2 respetivamente, encontrando-se acima da média global (5,9).

⁴⁵ Ver Apêndice Q.

Já o cargo de municiador e de apontador são os com valor mais baixo, respetivamente 5,74 e 5,56, estando abaixo da média. Desta forma infere-se que os chefes de CC e apontadores afirmam a necessidade de alargamento das durações do período de contrato nesses cargos de forma mais premente do que os apontadores e municiadores.

Ao nível da Pergunta n.º 12 (P12) “À medida que o tempo vai passando, sinto que desempenho melhor as minhas funções dentro do Carro de Combate Leopard 2 A6” o valor médio das respostas obtido foi 5,98, ou seja, grau de concordância “elevado”, e a moda 7 “Concordo totalmente”. Assim se conclui que os inquiridos consideram importante o aumento no tempo de permanência nos cargos como forma de incrementar os respetivos níveis de desempenho (88% das respostas entre o nível 5 “Concordo” e 7 “Concordo totalmente”).

A Pergunta n.º 13 (P13) “Se permanecesse no Exército até perfazer 18 anos de serviço, a minha Condição Física iria afetar significativamente o desempenho das minhas funções no Carro de Combate Leopard 2 A6” tem por objetivo apurar se os militares das guarnições de CC Leopard 2 A6 consideram que, a implementação do RCLD teria repercussões negativas ao nível da capacidade física para desempenhar as funções associadas a esses cargos. A este nível verificou-se um grau de concordância “insuficiente”, com média de respostas de 3,26 e com uma moda de 1 “Discordo totalmente” e 3 “Discordo”. Assim, se verifica que estes militares consideram que a sua Condição Física não seria afetada, significativamente, caso a duração do tempo de contrato fosse alargado, mesmo que para uma duração máxima de 18 anos (62% das respostas entre o nível 1 “Discordo totalmente” e 3 “Discordo”).

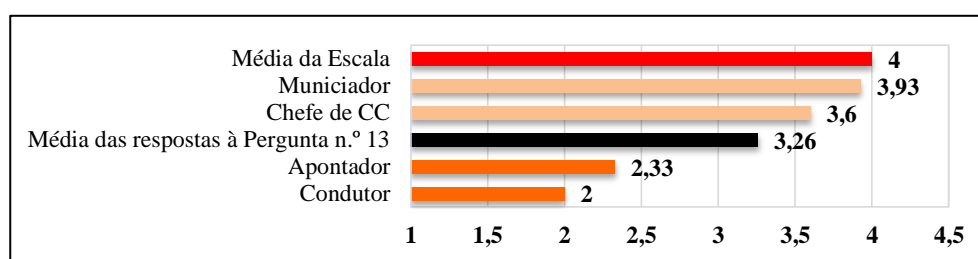


Figura n.º 3 - Perfil de respostas à P13 por cargos.

Fonte: Inquérito relativo à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

A análise das respostas a esta pergunta, para cada cargo em separado (Figura n.º 3), permite identificar os cargos de condutor e apontador como os que têm menor grau de

concordância a este nível, nomeadamente “baixo”, com médias de 2 e 2,33 respetivamente (abaixo da média global [3,26]). Já os cargos de municiador e de chefe de CC apresentam um grau de concordância “neutro”, com médias de resposta de 3,93 e 3,6 respetivamente (acima da média global). Deste modo podemos concluir que os apontadores e condutores são aqueles para os quais a implementação do RCLD teria menor influência na sua capacidade física para desempenho das respetivas funções no CC, enquanto os chefes de CC e municiadores consideram que haveria maiores repercussões, embora não ultrapassem um nível considerado “neutro”.

A Pergunta n.º 14 (P14) “*Com o passar do tempo vou ganhando experiência que me permite operar com maior facilidade e destreza os equipamentos e sistemas do Leopard 2 A6*” atenta sobre a temática da Proficiência Técnica. A este nível identifica-se, de entre todas as questões, o maior grau de concordância por parte dos inquiridos, apresentando um valor médio das respostas de 6,32, o que corresponde a um grau de concordância “elevado” e uma moda de 7 “Concordo totalmente”. Assim sendo, podemos inferir que o aumento do tempo no desempenho dos cargos, associado à implementação do RCLD, parece conduzir a melhorias ao nível da Proficiência Técnica, permitindo atingir melhores níveis de profissionalismo na operação do sistema de armas CC Leopard 2 A6 (94% das respostas entre o nível 5 “Concordo” e 7 “Concordo totalmente”).

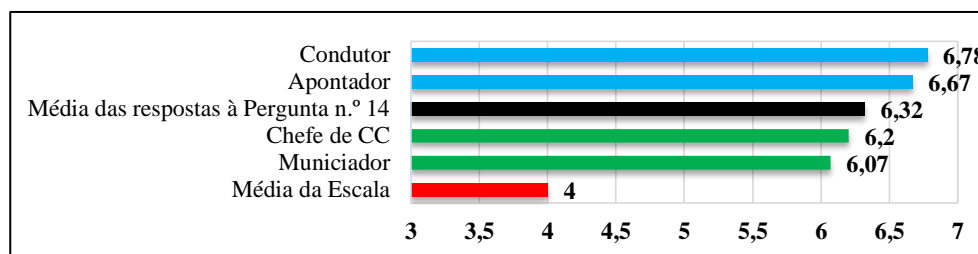


Figura n.º 4 - Perfil de respostas à P14 por cargos.

Fonte: Inquérito relativo à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

Ao observarmos os cargos separadamente, verificamos que os de apontador e condutor apresentam um grau de concordância “total” para esta pergunta, apresentando valores médios de 6,67 e 6,78, respetivamente (acima da média global para esta pergunta [6,32]) (Figura n.º 4). Os cargos de chefe de CC e municiador assumem um grau de concordância “elevado”, com valores na média de 6,2 e 6,07. Desta forma podemos

identificar os cargos de apontador e condutor como os que, de acordo com os inquiridos, seriam mais influenciados ao nível da Proficiência Técnica.

Relativamente à Pergunta n.º 15 (P15) “*Continuaria motivado para desempenhar funções ligadas à vertente operacional dos Carros de Combate, se fosse possível prolongar o contrato para além dos 6 anos*” identificou-se uma média das respostas de 5,68, correspondendo a um grau de concordância “elevado”. Logo, os militares inquiridos consideram que, se tivessem possibilidade de ingressar num hipotético RCLD, continuariam a sentir-se motivados para desempenhar funções nas guarnições de CC (84% das respostas entre o nível 5 “Concordo” e 7 “Concordo totalmente”).

Na Pergunta n.º 16 (P16) “*Quanto mais exercícios de campo faço, mais à vontade me sinto e melhor compreendo como devo agir para fazer face às mais variadas situações que vão surgindo*” podemos retirar ilações sobre o impacto da implementação do RCLD ao nível do Desembarço Tático. A média das respostas a esta pergunta foi 5,72, com um grau de concordância “elevado” e a moda das respostas foi de 7 “Concordo totalmente”. Isto indica que o Desembarço Tático dos elementos das guarnições seria influenciado positivamente por um alargamento do período de vínculo contratual e consequente aumento do tempo de permanência nos cargos (86% das respostas entre o nível 5 “Concordo” e 7 “Concordo totalmente”).

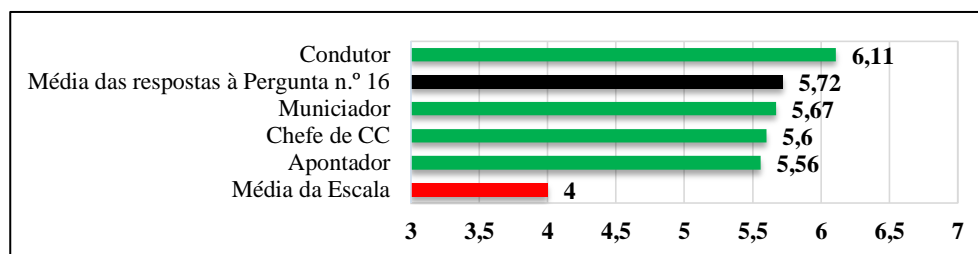


Figura n.º 5 - Perfil de respostas à P16 por cargos.

Fonte: Inquérito relativo à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

A análise individualizada dos cargos (Figura n.º 5) permite verificar que todos eles apresentam o grau de concordância “elevado” para esta questão, com valores médios das respostas próximos para os cargos de municiador, apontador e chefe de CC (5,67; 5,56 e 5,6 respetivamente) e um valor mais elevado para o condutor (6,11). Estes resultados indiciam a homogeneidade nos cargos quanto à forma como o aumento da duração dos contratos os iria influenciar no respetivo Desembarço Tático.

Com a Pergunta n.º 17 (P17) “*A possibilidade de ter um contrato com duração superior à atualmente prevista tornaria mais aliciante o desempenho das minhas funções*” procura-se indagar quanto ao aumento da atratividade dos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6 como resultado da implementação do RCLD. Neste sentido, de acordo com os resultados obtidos identifica-se um valor da média das respostas de 5,7, correspondendo a um grau de concordância “elevado” e a moda identificada foi igualmente de 7 “Concordo totalmente”. Estes resultados permitem concluir que os militares das guarnições de CC consideram que o RCLD permitiria tornar mais atrativo o desempenho dos respetivos cargos (82% das respostas entre o nível 5 “Concordo” e 7 “Concordo totalmente”). Associando estes valores aos obtidos para a P15, torna-se possível prever uma melhoria na retenção de pessoal no desempenho destes cargos, uma vez que os inquiridos afirmam que esta modalidade de prestação de serviço melhoraria a atratividade e, simultaneamente, que continuariam motivados para permanecer na vertente operacional dos CC.

Para a Pergunta n.º 18 (P18) “*Se tivesse essa possibilidade, prolongaria o meu contrato por um período superior ao que é atualmente possível*” foi obtida a média das respostas de 5,58, grau de concordância “elevado”, e moda no nível 7 “Concordo totalmente”. Estes valores indicam que os militares das guarnições de CC encaram positivamente a possibilidade de ingressarem num regime contratual com duração superior à atualmente possível (72% das respostas entre o nível 5 “Concordo” e 7 “Concordo totalmente”).

A Pergunta n.º 19 (P19) “*Tendo em conta a resposta à questão n.º 18, indique até que duração máxima pretenderia prolongar o seu contrato*” permite identificar a duração máxima de contrato que os militares das guarnições de CC Leopard 2 A6 pretenderiam ficar vinculados ao Exército, caso fosse implementado um RCLD nos seus cargos. Esta questão obteve uma moda das respostas correspondente à opção “18 anos”, com distribuição de valores percentuais: “Não prolongaria” = 22%; “8 anos” = 4%; “10 anos” = 8%; “12 anos” = 2%; “16 anos” = 2%; “18 anos” = 62%.

Ao analisar os cargos separadamente, dados que se podem consultar no Apêndice R, observa-se que, a moda das respostas é de “18 anos” em todos os cargos. Assim, verifica-se que a possibilidade de alargamento da duração dos contratos para 18 anos (duração máxima prevista atualmente para o RCLD) é considerada, pela generalidade dos inquiridos, como o que melhor se ajustaria para as suas aspirações na instituição militar, reiterando as considerações já referidas relativamente à atratividade do RCLD ao nível dos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6.

CONCLUSÕES

Serão aqui explanadas as principais conclusões do presente estudo, no sentido de atribuir resposta às Perguntas Derivadas, as quais irão confluir na construção de uma resposta à Pergunta de Partida da Investigação. Enunciar-se-ão, ainda, as limitações sentidas ao longo do trabalho e possíveis temáticas para futuras investigações na área. O processo metodológico adotado para a consecução do presente trabalho materializou-se pelo recurso à análise documental e à realização de entrevistas e inquéritos, como instrumentos de recolha de dados, para responder às questões de investigação formuladas.

Relativamente à **PD 1** “*Qual a relevância do alargamento do período de vínculo contratual dos militares das guarnições dos Carros de Combate Leopard 2 A6 tendo em conta a evolução tecnológica dos sistemas de armas?*”, podemos concluir que a evolução tecnológica dos sistemas de armas se constitui, *per se*, como fator justificativo da necessidade de alargar o período de vínculo contratual dos militares que compõem as suas guarnições e que atualmente se encontram adstritos à prestação de serviço em RV/RC (89% dos entrevistados). Esse racional é mantido quando objetivado ao CC Leopard 2 A6, o qual é considerado, tanto pelos entrevistados (89%), como pelos inquiridos (80%), como tecnologicamente complexo. A complexidade tecnológica do CC Leopard 2 A6 justifica assim a implementação do RCLD nas respetivas guarnições face: à exigência e duração da formação (56% dos entrevistados), aos elevados custos associados a esta (33% dos entrevistados) e ao elevado nível profissionalismo exigido a esses militares (78% dos militares).

PD2 “*Qual a pertinência, da implementação do Regime de Contrato de Longa Duração nos cargos das guarnições de Carro de Combate Leopard 2 A6, no retorno do investimento na formação?*”. A este nível importa, primeiramente, referir que as propostas de fundamentação dos cursos de CC Leopard 2 A6 identificam, como período de Retorno do Investimento de Formação, 5 anos para o municiador e 3 anos para os cargos de apontador, condutor e chefe de CC (valores significativamente superiores aos 24 meses atualmente em vigor). O desiderato de ampliar o tempo mínimo de permanência desses militares no desempenho dos respetivos cargos, após a frequência dos cursos de formação, vai de encontro com as perspetivas dos entrevistados. De acordo com a ótica dos entrevistados, o atual modelo contratual RV/RC não permite rentabilizar totalmente o investimento feito na formação dos militares das guarnições de CC Leopard 2 A6 (77%),

podendo este ser melhorado através da implementação do RCLD (88%). Contudo, esta proficiência só é efetiva se os referidos militares permanecerem vinculados ao desempenho das funções para as quais foram formados por um período superior ao atualmente garantido (2 anos de colocação inicial para RC). Assim sendo, importa ter em conta que, como referido no primeiro capítulo, encontra-se, à data, a decorrer um processo de revisão relativo às Normas de Nomeação e Colocação dos Militares, no sentido de contemplar os militares que ingressem num futuro RCLD. Um dos aspetos que se perspetiva implementar, é de os militares em RCLD ficarem sujeitos a uma nomeação por Imposição de Serviço equivalente ao pessoal QP (i.e. sete anos), na primeira colocação. Deste modo, a implementação do RCLD, complementada por esta revisão, permitiria a retenção dos militares das guarnições de CC Leopard 2 A6 por um período de tempo mais alargado, rentabilizando o investimento na formação, em consonância com a respetiva fundamentação da formação.

Relativamente à **PD3** “*Quais os requisitos das guarnições de Carros de Combate?*”, foram identificados quatro requisitos, nomeadamente: a Condição Física, a Proficiência Técnica, o Desembarço Tático e a Continuidade do Conhecimento. A Condição Física, o Desembarço Tático e a Proficiência Técnica são considerados como resultado do restabelecimento do conceito de Potencial de Combate ao nível do elemento humano, surgindo a Continuidade do Conhecimento como componente multiplicadora. Assim, só numa perspetiva de Continuidade de Conhecimento é que se consegue uma transmissão mais fácil do saber entre militares com diferentes níveis de experiência. Que, no mesmo sentido, permite o aumento dos níveis de conhecimento e das capacidades dos militares, fruto da continuidade no desempenho das funções e da retenção de conhecimento, quer na unidade em geral, quer nas próprias guarnições. Uma vez que as guarnições atuam como um todo, o efeito da perda do conhecimento provocado pela saída individual de militares seria minimizado, fruto de uma mais alargada sobreposição temporal.

No que concerne à **PD4** “*Qual a influência da implementação do Regime de Contrato de Longa Duração nos requisitos das guarnições de Carro de Combate Leopard 2 A6?*” a resposta será individualizada para cada requisito. Assim, ao nível da Condição Física, da guarnição de CC, os resultados dos inquéritos (62%) e das entrevistas (77%) são unânimes em afirmar que esta não seria afetada significativamente pela implementação do RCLD, sendo identificados como fatores justificativos dessa situação a obrigatoriedade do treino físico regular e das avaliações periódicas da condição física (66% dos entrevistados), e a premissa de que os dezoito anos de vínculo contratual máximo não se constituir como um acréscimo de idade limitativo a nível físico (33% dos entrevistados). No que concerne à

Proficiência Técnica as entrevistas (100%) e os inquéritos (94%) perspectivam melhorias significativas como resultado da implementação do RCLD, sendo que o mesmo se verifica ao nível do Desembarço Tático (entrevistas [100%] e inquéritos [86%]). Ao nível da Proficiência Técnica os cargos mais positivamente afetados seriam os de condutor, apontador e chefe de CC, sendo o de municizador o que menos beneficiaria a este nível. Quanto ao Desembarço Tático perspectiva-se um efeito equivalente em todos os cargos. A Continuidade do Conhecimento também seria, de acordo com os entrevistados (78%), melhorada com a implementação do RCLD, sendo o cargo de chefe de CC o mais favorecido a este nível e o municizador o menos afetado, encontrando-se o apontador e condutor numa posição intermédia.

A resposta à **PD5** “*Quais os períodos de duração do Regime de Contrato de Longa Duração que otimizam a prestação de serviço nas guarnições de Carros de Combate Leopard 2 A6 em cada cargo?*” foi obtida com recurso à opinião dos entrevistados. Assim sendo, os valores médios apurados, pelas entrevistas, para este tópico foram enquadrados nos períodos de vínculo previstos na proposta de DL para o RCLD (nomeadamente 8, 10, 12, 16 ou 18 anos) tendo sido obtidos os seguintes valores: Chefe de CC: 10 a 16 anos; Apontador: 10 anos a 12 anos; Condutor: 10 a 16 anos; Municizador: 8 a 12 anos.

Contudo, deveria ser equacionada a possibilidade de implementação de um período intermédio entre as previstas durações de 12 e 16 anos, ou seja, os 14 anos, como forma de homogeneizar os intervalos entre as durações máximas possíveis para RCLD (de acordo com uma equidistância de 2 anos). Caso essa situação fosse efetiva propunha-se a implementação dos seguintes períodos de vínculo contratual para cada cargo: Chefe de CC: 10 a 14 anos; Apontador: 10 anos a 14 anos; Condutor: 10 a 14 anos; Municizador: 8 a 12 anos.

Relativamente à **PD6** “*Qual a influência da implementação do Regime de Contrato de Longa Duração nos cargos das guarnições de Carro de Combate Leopard 2 A6 no que concerne à respetiva atratividade?*” os resultados das entrevistas indiciam que o RCLD tornaria o desempenho dos cargos mais atrativo e garantiria uma melhor retenção nestes. Contudo, esta influência não seria diretamente fruto do RCLD, só sendo efetiva se este estivesse articulado com um Regime de Incentivos adequado (33%) e fossem proporcionadas formações e qualificações adicionais (44%), garantido o reconhecimento e certificação destas através de equivalências com o mercado de trabalho civil, de forma a facilitar a reinserção profissional desses militares no final do contrato (56%). A este nível, poderiam ser equacionados Regimes de Incentivos e programas de reinserção

socioprofissional análogos aos utilizados noutros exércitos, relevando-se o caso particular de Espanha e França.

Os resultados dos inquéritos complementam esta perspetiva, uma vez que os militares inquiridos encaram a implementação do RCLD segundo uma ótica positiva (82%), transparecendo grande receptividade face à possibilidade de integrarem um regime contratual deste tipo (72%). Os inquiridos assumem, também, que continuariam motivados pela permanência da ligação à parte operacional dos CC, caso o seu contrato fosse integrado na modalidade RCLD (84%), o que permite prever uma melhoria ao nível da retenção destes militares no desempenho dos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6.

Neste seguimento torna-se possível atribuir resposta à **PPI** “*De que forma a implementação do Regime de Contrato de Longa Duração influencia os cargos das guarnições de Carro de Combate Leopard 2 A6?*”, concluindo-se que a implementação do RCLD teria repercussões relativamente às dimensões estudadas, em concreto: retorno do investimento na formação, Proficiência Técnica, Desembarço Tático, Continuidade do Conhecimento, atratividade dos cargos e retenção nestes. Deste modo, julga-se pertinente e vantajosa a integração dos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6 num RCLD, em linha com o existente noutros países.

As limitações do presente trabalho correspondem, sobretudo, à novidade do tema em estudo, uma vez que este se enquadra perante uma moldura legislativa e normativa ainda não plenamente definida, da qual apenas existem propostas e pareceres.

Quanto a futuros trabalhos propomos a realização de estudos de índole semelhante, aplicados a outras áreas funcionais, de reconhecida e relevante tecnicidade, dentro do Exército Português, como forma de fazer um levantamento daquelas que justificariam a implementação do RCLD. Propomos, também, o estudo dedicado à identificação de medidas passíveis de incrementarem a atratividade da prestação de serviço na BrigMec, de forma a mitigar o efeito dissuasor que a sua localização geográfica representa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armée de Terre (2016). Parcours professionnels et filières de l'armée de Terre. In *Armée de Terre*. Acedido a 6 de abril de 2017 em [http://www.plouhinec.com/uploads/images/Gallery/Pages/correspondantdefense/Parcours et filieres.pdf](http://www.plouhinec.com/uploads/images/Gallery/Pages/correspondantdefense/Parcours%20et%20fili%C3%A9res.pdf).
- Armée de Terre. (2017a). Engagé volontaire de l'armée de Terre. In *Armée de Terre*. Acedido a 7 de abril de 2017 em <https://www.recrutement.terre.defense.gouv.fr/parcours/engage-volontaire-de-larmee-de-terre>.
- Armée de Terre. (2017b). Volontaire de l'armée de Terre. In *Armée de Terre*. Acedido a 7 de abril de 2017 em <https://www.recrutement.terre.defense.gouv.fr/parcours/volontaire-de-larmee-de-terre>.
- Armée de Terre. (2017c). Sous-officier. In *Armée de Terre*. Acedido a 7 de abril de 2017 em <https://www.recrutement.terre.defense.gouv.fr/parcours/sous-officier>.
- Armée de Terre. (2017d). Officier encadrement. In *Armée de Terre*. Acedido a 7 de abril de 2017 em <https://www.recrutement.terre.defense.gouv.fr/emplois/officier-encadrement>.
- Armée de Terre. (2017e). Officier spécialiste. In *Armée de Terre*. Acedido a 7 de abril de 2017 em <https://www.recrutement.terre.defense.gouv.fr/parcours/officier-specialiste>.
- ARMY. (2010). *Army Doctrine Publication - Operations*.
- ARMY. (2011). *Army Doctrine Publication - Army Doctrine Primer*.
- Assemblée Nationale. (2005). LOI n° 2005-270 de 24 de março: Portant statut général des militaires.
- Assembleia da República [AR]. (1987). Lei n.º 30/87 de 7 de julho: Lei do Serviço Militar. *Diário da República*, 1ª série, n.º 153, 2630-2636.
- Assembleia da República [AR]. (1991). Lei n.º 22/91 de 19 de junho: Altera a Lei do Serviço Militar, aprovada pela Lei n.º 30/87, de 7 de julho. *Diário da República*, 1ª série, n.º 138, 3170-3173.
- Assembleia da República [AR]. (1999). Lei n.º 174/99 de 21 de setembro: Lei do Serviço

- Militar, *Diário da República*, 1ª série, n.º 221, 6541-6550.
- Bobeda, A. (n.d.). *Tácito e explícito na gestão do conhecimento*.
- Brown, M. J. (2005). *USAWC Strategy Research Project - Fitness and its Affects on the Military*. Pennsylvanis.
- Calçada, J. (1998). *Elementos de Tática Geral*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Cardoso, A. (2008). O Benefício da Profissionalização das Forças Armadas. *Nação E Defesa*, 3ª Série, (120), 77–101. Acedido a 31 de janeiro de 2016 em <http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/518>.
- Castro, T. P. de C. M. e. (2014). *Alargamento dos cursos profissionais às escolas secundárias em Portugal de 2004 a 2012: Escolarização dos jovens e sucesso do ensino profissional*. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Centro de Psicologia Aplicada do Exército [CPAE]. (2009). *Perfil Psicofísico da Guarnição do Carro de Combate Leopard 2A6*. Lisboa.
- Chicago State University - Human Resources (n.d.). *Technical Proficiency*.
- Cisne, C. S. de, Kaneoya, P. H., & Santos, L. C. M. dos. (2015). Compartilhamento e Registro de Conhecimento: um estudo de caso na empresa KNOWTEC. *Revista ACB*, Série vol.20 (1), 98–111.
- Comissão das Comunidades Europeias. (2001). *Comunicação da Comissão: Tornar o espaço europeu de aprendizagem ao longo da vida uma realidade*. Bruxelas.
- Costa, N. M. V. N. da, Simões, A. R., Pereira, G. A., & Pombo, L. (n.d.). *Cursos de Especialização Tecnológica em Portugal: caracterização e sugestões de melhoria*. Aveiro: Departamento de Didáctica e Tecnologia Educativa, Universidade de Aveiro.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2014). Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know. *ACM: Ubiquity*. doi: 10.1145/348772.348775.
- Direção de Formação [DF]. (2016a). *Ficha de Apresentação de Curso - Municador CC Leopard 2 A6*.
- Direção de Formação [DF]. (2016b). *Ficha de Apresentação de Curso - Condutor Leopard 2 A6*.
- Direção de Formação [DF]. (2016c). *Ficha de Apresentação de Curso - Apontador CC Leopard 2 A6*.

- Direção de Formação [DF]. (2016d). *Ficha de Apresentação de Curso – Chefe de CC Leopard 2 A6*.
- Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Défense [DRH-MD] (2017). Reconversion. In *Ministère de La Défense*. Acedido a 7 de abril de 2017 em <http://www.defense.gouv.fr/sga/le-sga-a-votre-service/reconversion/reconversion>.
- Divisão de Recursos [RH]. (2015). Nota nº 006432 de 24 de setembro: Regime de Contrato de Longa Duração (RCLD) – Reunião de Trabalho.
- Escola Prática de Cavalaria [EPC]. (2010). *Referencial de Curso Municiador CC LEOPARD 2A6*.
- Estado-Maior do Exército [EME]. (1995). Despacho de 22/02/95 do Gen CEME: Normas de Nomeação e Colocação dos Militares dos Quadros Permanentes.
- Estado-Maior do Exército [EME]. (2010). *PDE 2-09-00: Estudo do Espaço de Batalha pelas Informações (IPB)*. Lisboa: MDN.
- Estado-Maior do Exército [EME]. (2012). *PDE 3-00: Operações*. Lisboa: MDN.
- Exército Português [EXE]. (2015a). *Proposta e Fundamentação de Curso - Municiador Leopard 2 A6*.
- Exército Português [EXE]. (2015b). *Proposta e Fundamentação de Curso - Condutor de CC Leopard 2 A6*.
- Exército Português [EXE]. (2015c). *Proposta e Fundamentação de Curso - Apontador de CC Leopard 2 A6*.
- Exército Português [EXE]. (2015d). *Proposta e Fundamentação de Curso - Chefe de CC Leopard 2 A6*.
- Exército Português [EXE]. (2016). Categoria: Praças. In Exército Português. Acedido a 2 de abril de 2016 em <https://www.exercito.pt/pt/recrutamento/categorias/praças>
- Freire, M. (2012a). Condição física: Reflexões de um comandante do GCC - II. *Revista da Cavalaria*, 3ª série (27), 33–38.
- Freire, M. (2012b). Proeficiência Técnica: Reflexões de um Comandante do GCC - III. *Revista da Cavalaria*, 3ª série (28), 40–46.
- Freire, M. (2013). Desembarço Tático: Reflexões de um Comandante do GCC-IV. *Revista da Cavalaria*, 3ª série (29), 46–51.

- Gabinete de Tática de Cavalaria. (2014). *ME 00-41-00: Planeamento e Planeamento e Comando nas Pequenas Unidades*. Lisboa: Academia Militar.
- Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército [GabCEME]. (2003). Despacho 173/2003 de 7 de outubro: Normas de Nomeação e colocação dos Militares RV e RC. Lisboa.
- Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército [GabCEME]. (2004). Ofício n.º 007298 de 31 de agosto: Alteração ao Anteprojecto de Decreto-Lei sobre o Regime de Contrato de Longa Duração (RCLD).
- Gabinete do Ministro da Defesa Nacional [GabMDN]. (2014). Ofício n.º 4122/CG de 17 de novembro: Necessidades da Força Aérea na Prestação de serviço de praças da especialidade de Operadores de Assistência e Socorros (OPSAS) - Serviço Efetivo por Convocação/Art.º 34.º da Lei do Serviço Militar.
- Gabinete do Ministro da Defesa Nacional [GabMDN]. (2015). Ofício n.º 293/CG de 1 de janeiro: Proposta de Regime de contrato de Longa Duração.
- Gozzi, M. P. (2012). O processo de gestão do conhecimento em comunidades virtuais de aprendizagem. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, (2), 3-14.
- Headquarters Department of the Army. [HQDA]. (1998). *FM 21-20 - Physical Fitness Training*. Washington, DC.
- Hnana, U. (2012). The Process of Knowledge Continuity Ensuring. *Journal of Competitiveness*, 4 (2), 38-48. doi: 10.7441/joc.2012.02.03.
- Headquarters Department of the Army [HQDA]. (2005). *FM 5-0: Army Planning and Orders Production*. Washington, DC.
- Headquarters Department of the Army [HQDA]. (2006). *FM 6-22 - Army Leadership: Competent, Confident, and Agile*. Washington, DC.
- Headquarters Department of the Army [HQDA]. (2007). *FM 3-21.8: The Infantry Rifle Platoon and Squad*. Washington, DC.
- Headquarters Department of the Army [HQDA]. (2012). *ATP 3-20.15 (FM 3-20.15) - Tank Platoon*. Washington, D.C.
- Jefatura del Estado. (2006). LEY 8/2006 de 24 de abril: Tropa y Marinería. *Boletín Oficial del Estado*, n.º 98, 4559-4564.
- Johnson-Laird, P. N. (1983). *Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language*,

- Inference, and Consciousness* (6ª Edição). Massachusetts: Harvard University Press.
- Liess, S. (2016). *Leopard 2*.
- Machado, M. (2010, April). LEOPARD 2 A6 em Panorâmica. *Operacional*. Acedido a 10 de março de 2015 em <http://www.operacional.pt/leopard-2-a6-em-panoramica/>.
- Mao, M., Xie, F., Hu, J., & Su, B. (2014). *Analysis of workload of tank crew under the conditions of informatization*. China North Vehicle Research Institute. Acedido a 9 de março de 2017 em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214914713000597>.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach ? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90.
- Meireles, L. (2017). Forças Armadas têm de renovar 50% dos efetivos. *Expresso OnLine*. Acedido a 29 de março de 2017 em <http://expresso.sapo.pt/politica/2017-02-26-Forcas-Armadas-tem-de-renovar-50-dos-efetivos>.
- Ministère de l'Éducation Nationale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. (2011). Os dossiers do ensino escolar: A educação nacional e a formação profissional em França. In *éduscol*. Acedido a 6 de abril de 2017 em http://cache.media.eduscol.education.fr/file/dossiers/13/2/2011_brochure_enseignement_professionnel_portugais_199132.pdf.
- Ministère de la Défense [MD] (2015). Qui sommes-nous?. In *Ministère de la Défense*. Acedido a 8 de abril de 2017 em <http://www.defense-mobilite.fr/rubriques-complementaires/qui-sommes-nous>.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN]. (1990). Decreto-lei n.º 34-A/90 de 24 de janeiro: Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas. *Diário da República*, 1ª série, n.º 20, 342-(2)-342-(61).
- Ministério da Defesa Nacional [MDN]. (2000). Decreto-Lei n.º 289/2000 de 14 de novembro: Aprova o Regulamento da Lei do Serviço Militar, aprovada pela Lei n.º 174/99, de 21 de Setembro. *Diário da República*, 1ª série, n.º 263, 6425-6438.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN]. (2006). Decreto-Lei n.º 60/2006 de 21 de março: Regula o preenchimento das vagas existentes no posto de tenente-general do quadro de pessoal do Exército, constante do mapa publicado em anexo ao Decreto-Lei n.º 202/93, de 3 de Junho. *Diário da República*, 1ª série, n.º 57, 2044-2050.

- Ministério da Defesa Nacional [MDN]. (2010). Decreto-Lei n.º 130/2010 de 14 de dezembro: Aprova o regime de contrato especial para prestação de serviço militar. *Diário da República*, 1ª série, n.º 240, 5680-5683.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN]. (2015). Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio: Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas. *Diário da República*, 1ª série, n.º 104, 3198-3253.
- Ministerio de Defensa. (s/d-a). Cómo ingresar. In *Ministerio de Defensa*. Acedido a 8 de abril de 2017 em <http://www.reclutamiento.defensa.gob.es/index.html>.
- Ministerio de Defensa. (s/d-b). Oficiales. In *Ministerio de Defensa*. Acedido a 8 de abril de 2017 em http://www.reclutamiento.defensa.gob.es/universitarios/que_ofrecemos/empleo.htm.
- Ministerio de Defensa. (2011). Real Decreto 383/2011 de 23 de março: Reglamento de Reservistas de las Fuerzas Armadas. *Boletín Oficial del Estado*, n.º 70, 30969- 30993.
- Ministerio de Defensa. (2013). Sistema de Aprovechamiento de Capacidades Profesionales del Personal Militar [SAPROMIL]. In *Ministerio de Defensa*. Acedido a 8 de abril de <http://www.sapromil.es/sapromil/>.
- Ministério do Trabalho e Segurança Social [MTSS]. (2007). Decreto-Lei n.º 396/2007 de 31 de dezembro: Estabelece o regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações e define as estruturas que regulam o seu funcionamento. *Diário da República*, 1ª série, n.º 251, 9165-9173.
- Ministérios do Trabalho e da Segurança Social, da Educação e da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior [MTSSECTES]. (2009). Portaria n.º 782/2009 de 23 de julho: Regula o Quadro Nacional de Qualificações e define os descritores para a caracterização dos níveis de qualificação nacionais. *Diário da República*, 1ª série, n.º 141, 4776-4778.
- NATO. (2013). AAP-06: *NATO Glossary of Terms and Definitions*.
- Neves, R. (2002). *Praças dos quadros permanentes ou praças em Regime de Contrato de Longa Duração- Que solução para o Exército numa perspectiva de relacionamento das especialidades militares e de carreiras profissionais da Administração Pública*. Instituto de Altos Estudos Militares.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Byosièrè, P. (2001). A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge. In *Handbook*

- of organizational learning and knowledge* (pp. 491–517). Oxford.
- Onisep Auvergne (2012). Diplômes et niveaux de qualification. In *Onisep Auvergne*.
Acedido a 7 de abril de 2017 em http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Kvp847WsFwJ:www.onisep.fr/content/download/610488/12124550/file/diplome_niveau_qualification_auvergne.pdf+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt.
- Pedro, J. (2008). O Carro de Combate LEOPARD 2 A6 no Grupo de Carros de Combate. *Revista Da Cavalaria*, 3ª série (15), 22–25.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementariedade do SPSS* (4ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, V. (2001). A Profissionalização do Contingente. *Jornal do Exército*, (494), 30–33.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension* (1.ª Edição). New York: Doubleday & Company, Inc.
- Presidência do Conselho de Ministros. (2013). Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013: Aprova as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da defesa nacional e das Forças Armadas, designada por Reforma «Defesa 2020». *Diário da República*, 1ª série, n.º 77, 2285–2289.
- Cambridge University Press. (2017). Experience. In *Cambridge Dictionary*. Acedido a 28 de março de 2017 em <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/experience>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2.ª edição). Lisboa: Gradiva.
- Ray, T. L., Glassel, R. L., Hannah, J. H., Kress, R. L., Loyd, P. D., & Vandergriff, K. U. (1993). *Technology demonstration for automated ammunition reloading of heavy armored systems*. Oak Ridge.
- Rodrigues, A. (2002). Qual o CC substituto do M60 A3 TTS. *Revista da Cavalaria*, 3ª série (0), 35-42.
- Santos, L. A. B. dos, Monteiro, F. T., Lima, J. M. M. do V., Silva, N. M. P. da, Silva, J. C. do V. F. da, & Afonso, C. F. (2014). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de*

teses. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Simões, M. F., & Silva, M. P. (2008). *A operacionalização de processos de reconhecimento, validação e certificação de competências profissionais – guia de apoio* (1ª Edição). Lisboa: Agência Nacional para a Qualificação, I.P.

Soares, V., & Adelino, E. (1962). *Dicionário da Terminologia Militar* (Vol. I). Lisboa: Edição dos Autores.

Sousa, H. A. C. de (1985). *Armamento e tiro de carros de combate*. Lisboa: Serviços Gráficos da Academia Militar.

StepStone (2017). Les officiers « sous contrat spécialiste » (OSC-S). In *StepStone*. Acedido a 7 de abril de 2017 em <http://www.stepstone.fr/Conseils-de-carriere/les-officiers-sous-contrat-specialiste-osc-s.cfm>.

Studyrama (2017). L'enseignement supérieur portugais. In *Studyrama*. Acedido a 6 de abril de 2017 em <http://www.studyrama.com/international/etudier-a-l-etranger/etudier-au-portugal/l-enseignement-superieur-portugais-18667>.

Vieira, B. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar.

APÊNDICE A - CONDIÇÕES ESPECIAIS DE PROMOÇÃO EM REGIME DE CONTRATO DE LONGA DURAÇÃO

Quadro n.º 16 - Tempos de permanência nos postos em RCLD.

Categoria de Oficiais	Categoria de Sargentos	Categoria de Praças
A promoção ao posto de capitão depende de seis anos no posto de tenente.	A promoção ao posto de primeiro-sargento depende de seis anos no posto de segundo-sargento.	A promoção ao posto de cabo-de-seccção depende de seis anos no posto de cabo-adjunto.
A promoção ao posto de tenente depende de três anos no posto de alferes.	A promoção ao posto de segundo-sargento depende de três anos no posto de furriel.	A promoção ao posto de cabo-adjunto depende de três anos no posto de primeiro-cabo.
A promoção ao posto de alferes depende de um ano no posto de aspirante a oficial.	A promoção ao posto de furriel depende de um ano no posto de segundo-furriel.	A promoção ao posto de primeiro-cabo depende de um ano no posto de segundo-cabo.

Fonte: Elaboração própria baseada no art. n.º 11.º da proposta de Dec. Lei do RCLD (GabMDN, 2015)

Verifica-se o aumento de um posto até onde um militar RCLD poderá progredir relativamente à prestação de serviço RC, embora com tempos de permanência mais prolongados. Os períodos de permanência em cada posto são assim iguais aos que se encontram atualmente em vigor, para os respetivos postos, para militares em RCE e RC (MDN, 2010; MDN, 2015).

APÊNDICE B – SERVIÇO MILITAR FRANCÊS

Quadro n.º 17 - Prestação de serviço na categoria de praças.

Condições	EVAT	VDAT
Habilitações literárias	Sem condições mínimas exigidas.	
Limites de idade	Ter mais de 17 anos e meio e menos de 30 aquando da assinatura do contrato.	Ter mais de 18 e menos de 26 aquando da assinatura do contrato.
Duração do contrato	Contrato inicial de 2, 3, 5, 8 ou 10 anos renovável até aos 27 anos de serviço.	Contrato de 1 ano renovável 4 vezes. Possibilidade de acesso a EVAT a partir do 1º dia do 7º mês em VDAT.

Fonte: Adaptado de Armée de Terre (2016, 2017a, 2017b).

Quadro n.º 18 - Prestação de serviço na categoria de sargentos em regime de contrato.

Condições	Sargentos contratados
Habilitações literárias	<i>Baccalauréat</i> ⁴⁶ ou diploma de nível IV ⁴⁷ .
Limites de idade	Ter mais de 17 anos e meio e menos de 29 aquando da assinatura do contrato.
Duração do contrato	Contrato inicial de 5 anos renovável.

Fonte: Adaptado de Armée de Terre (2017c).

Quadro n.º 19 - Prestação de serviço na categoria de oficiais em regime de contrato.

Condições	<i>Encadrement des formations</i>	<i>Spécialiste</i>	<i>Pilote</i>
Habilitações literárias	Possuir diploma do tipo bac+2 ⁴⁸ (no mínimo 120 <i>European Credit Transfer System</i> [ECTS])	Possuir um diploma de nível II (bac+3) ⁴⁹ ou Licenciatura.	Ensino secundário (bac) tecnológico, profissional ou científico-humanístico ou diploma de nível IV ⁵⁰ .
Limites de idade	Ter entre 18 e 32 anos de idade aquando da assinatura do contrato.		
Duração do contrato	Contrato de 7 anos renovável até ao limite máximo de 20 anos de serviço.	Contrato de 5 anos renovável até ao limite máximo de 20 anos de serviço.	Contrato de 10 anos renovável uma vez.
Nível de emprego	Comando de tropas. Comandante de pelotão e companhia responsável pela formação e treino.	Desempenhar funções em áreas técnicas específicas, tais como: relações públicas, gestão de RH, finanças, justiça, informática, entre outras.	Desempenhar a função de piloto de helicóptero de combate.

Fonte: Adaptado de Armée de Terre (2016, 2017d, 2017e) e StepStone (2017).

⁴⁶ Corresponde ao Diploma de Nível Secundário de Educação Português (Studyrama, 2017).

⁴⁷ Nível IV de classificação francesa – corresponde ao diploma de tipo secundário profissional em Portugal (Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 2011)

⁴⁸ Nível III de classificação francesa (onisep Auvergne, 2012) - corresponde ao BAC (ensino secundário português) +2, que confere o *Brévet de Technicien Supérieur* (BTS) (correspondente ao diploma de especialização tecnológica ou artística) (Costa, Simões, Pereira, & Pombo, n.d.) ou o *Diplôme Universitaire de Technologie* (DUT). Tem uma equivalência de 120 ECTS (Castro, 2014).

⁴⁹ “Diploma tipo licenciatura, tal como a licença profissional” (Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 2011, p. 5).

⁵⁰ Nível IV de classificação francesa – corresponde ao diploma de tipo secundário profissional em Portugal (Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 2011)

APÊNDICE C – SERVIÇO MILITAR ESPANHOL

Quadro n.º 20 - Prestação de serviço na categoria de praças.

Condições	Praças
Habilitações literárias	Ensino secundário
Limites de idade	Ter entre 18 e 27 anos.
Modelo de prestação de serviço	<ul style="list-style-type: none">• Contrato inicial (<i>Compromiso Inicial</i>) de 2 ou 3 anos, renovável, por períodos de 2 ou 3 anos (ajustável na última renovação), até ao limite máximo de 6 anos.• A partir dos 5 anos de serviço o militar pode ingressar num regime de contrato de longa duração (<i>Compromiso de larga duración</i>) até aos 45 anos de idade.• A partir dos 14 anos de serviço o militar pode estabelecer um vínculo permanente com as FFAA (ingresso num QP de praças).• A partir dos 18 anos de serviço o militar pode aceder à condição de <i>reservista de especial disponibilidad</i>⁵¹, recebendo mensalmente uma prestação monetária. A condição de <i>reservista de especial disponibilidad</i> mantém-se até que a militar atinga os 65 anos de idade, a não ser que renuncie a esta.• Os militares que adquiram a condição de permanentes, a partir dos 45 anos de idade, desempenham, preferencialmente e de acordo com as necessidades, funções logísticas e de apoio.

Fonte: Adaptado de Jefatura del Estado (Jefatura del Estado, 2006).

⁵¹ O *reservista de especial disponibilidad* não se encontra na prestação de serviço, mas pode ser incorporado em caso de necessidade. Este recebem 7200€ ao ano, distribuídos por 12 prestações pecuniárias (600€/mês) até aos 65 anos de idade (Jefatura del Estado, 2006).

APÊNDICE D - ENTREVISTA

ENTREVISTA RELATIVA À IMPLEMENTAÇÃO DO REGIME DE CONTRATO DE LONGA DURAÇÃO NAS GUARNIÇÕES DE CARRO DE COMBATE LEOPARD 2 A6

Atualmente estuda-se a possibilidade de se implementar, ao nível das Forças Armadas portuguesas, um Regime de Contrato de Longa Duração (RCLD), com aplicação restrita a certas situações funcionais e com um período de vínculo contratual mínimo de 4 anos (podendo ser fixada uma duração superior a nível contratual) e máximo de 8, 10, 12, 16 ou 18 anos.

É neste contexto que surge o presente Trabalho de Investigação Aplicada, intitulado “Rentabilização de recursos Humanos: Contratos de Longa Duração nas Guarnições de Carros de Combate”.

O presente trabalho visa analisar a viabilidade de aplicação do RCLD no Exército Português, concretamente ao nível dos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6 (muniçador, condutor, apontador e chefe de CC), tendo como Pergunta de Partida da Investigação “De que forma a implementação do Regime de Contrato de Longa Duração influencia os cargos das guarnições de Carro de Combate Leopard 2 A6?”.

Pretendo assim:

- Avaliar se a própria evolução tecnológica associada a uma maior complexidade dos sistemas de armas aconselha a uma ampliação da duração dos contratos para os seus operadores diretos, atualmente baseados em RV/RC (focando no caso Leopard 2 A6);
- Verificar se a implementação do RCLD poderia rentabilizar o investimento feito na formação dos militares das guarnições de CC;
- Identificar repercussões ao nível da Condição Física, Proficiência Técnica, Desembaraço Tático e Continuidade do Conhecimento associadas à implementação de um modelo contratual deste tipo;
- Identificar os cargos que, ao nível das guarnições de CC Leopard 2 A6, poderiam ser afetos à prestação de serviço em RCLD, bem como os períodos de vínculo (máximos e mínimos) mais adequados para a duração dos respetivos contratos em cada cargo;

- Avaliar se a implementação do RCLD tornaria mais atrativo o desempenho de dos cargos das guarnições de CC;

No sentido de recolher o seu importante contributo seria extremamente importante poder contar com a sua colaboração através da resposta às seguintes perguntas.

Grato pela sua colaboração.

Marco Aurélio Viana Lopes

Asp Cav

Posto:_____ **Nome:**_____

Função:_____ **Unidade:**_____

Data:___/___/_____

EVOLUÇÃO TENOLÓGICA

1. Considera que a crescente evolução da complexidade dos sistemas armas aconselha a uma ampliação da duração dos contratos para os seus operadores diretos, atualmente baseados em RV/RC?
2. Tendo em conta a complexidade tecnológica do sistema de armas Leopard 2 A6, considera que a implementação de um modelo contratual de duração alargada ao nível das guarnições seria vantajosa?

RENTABILIZAÇÃO DO INVESTIMENTO NA FORMAÇÃO

3. Considera que o atual modelo de vínculo contratual em RV/RC permite rentabilizar o investimento feito na formação dos militares das guarnições de CC? Porquê?
4. Qual será a variação expectável do retorno do investimento de formação, caso seja implementado um RCLD?

CONDIÇÃO FÍSICA

5. Considera que o alargamento do período de vínculo contratual dos militares RV/RC que servem nas guarnições de CC teria repercussões, a prazo, no que respeita à sua Condição Física? Em que aspetos é que isso se verificaria?
6. Quais os cargos, das guarnições de CC, que seriam mais afetados, ao nível da Condição Física, como resultado da implementação do RCLD? Porquê?

PROFICIÊNCIA TÉCNICA

7. Na sua opinião, quais seriam as consequências da aplicação do RCLD ao nível da Proficiência Técnica dos militares RV/RC que servem nas guarnições de CC?
8. Quais os cargos que mais seriam afetados a este nível? Justifique?

DESEMBARAÇO TÁTICO

9. Quais considera que seriam as repercussões, ao nível do Desembarço Tático dos militares RV/RC das guarnições de CC, associadas a um aumento do seu tempo de permanência nas fileiras?
10. Quais os cargos que seriam mais afetados, ao nível Desembarço Tático, e em que medida?

CONTINUIDADE DO CONHECIMENTO

11. Em que medida é que o RCLD iria afetar a Continuidade do Conhecimento dos militares RV/RC das guarnições de CC?
12. Em que cargos é que esse alargamento seria mais preponderante? Porquê?

DURAÇÃO DO VÍNCULO CONTRATUAL

13. Qual a duração, de vínculo contratual, que considera mais adequada para a prestação de serviço nos cargos das guarnições de CC?

ATRATIVIDADE DOS CARGOS DAS GUARNIÇÕES DE CC LEOPARD 2 A6 EM RCLD

14. Considera que a implementação de um RCLD nas guarnições de CC permitiria tornar o desempenho nessas funções mais apelativo e permitir uma melhor retenção de pessoal?

APÊNDICE E – METODOLOGIA DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS DADOS RECOLHIDOS PELAS ENTREVISTAS

Quadro n.º 21 - Síntese da metodologia de análise de conteúdo.

Metodologia de Investigação por Entrevista
1. Verificação dos dados fornecidos pelo entrevistado.
2. Leitura profunda dos textos das entrevistas.
3. Tratamento das respostas fechadas da entrevista através da análise estatística.
4. Tratamento das respostas abertas da entrevista, utilizando análise de conteúdo. 4.1. Determinação das unidades de contexto 4.2. Determinação das unidades de registo 4.3. Determinação das unidades de enumeração 4.4. Determinação das categorias
5. Elaboração das matrizes de registo da análise de conteúdo.
6. Elaboração do relatório final .

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013, p. 51).

APÊNDICE F – ANÁLISE QUANTITATIVA DA QUESTÃO N.º 13 DAS ENTREVISTAS

Quadro n.º 22 - Análise quantitativa da Questão n.º 13 das entrevistas.

Entre- vistado	Unidade de Contexto	Duração do Vínculo Contratual							
		Chefe CC		Apontador		Condutor		Municiador	
		Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max
E1	“(…) parece possível dizer que poderá ser adequado considerar 8 a 10 anos para o municiador, 12 a 14 anos para o condutor e para o apontador e 16 a 18 anos para o chefe de CC”	16	18	12	14	12	14	8	10
E2	“Mínimo 10 e máximo 12 anos.”	10	12	10	12	10	12	10	12
E3	“8 ou 10 anos. Mais do que isto poderá ser desmotivador, já que se terá atingido o “generalato” dentro da guarnição de CC”	8	10	8	10	8	10	8	10
E4	“(…) penso que uma ordem de grandeza entre 10 e 14 anos pode ser considerada como razoável (...)”	10	14	10	14	10	14	10	14
E5	“Os graduados (chefes de CC) são aqueles que deveriam ter um contrato mais longo, considero que no mínimo 10 anos (...), sendo o máximo possível 18 anos” “O municiador é aquele que acarreta menos problemas (...) podendo servir de seleção dos futuros apontadores e condutores, mantendo-se a consideração inicial de 8 anos mínimo e máximo 12 anos se não tiver condições para apontador ou condutor.” “O condutor e apontador (...) considero que deverão ter contratos com durações intermédias entre o municiador e o chefe de CC. Considero assim os 10 anos como tempo mínimo de permanência em RCLD e 16 anos como tempo máximo.”	10	18	10	16	10	16	8	12
E6	Municiador 8-12 Apontador 8-12 Condutor 12-18 Chefe de Carro 8-12	8	12	8	12	12	18	8	12
E7	“máximo 8 ou 10 anos.”	8	10	8	10	8	10	8	10
E8	Municiador 8-12 Apontador 8-12 Condutor 8-12 Chefe de Carro 12-18	12	18	8	12	8	12	8	12
E9	“Deveria ser o máximo em todos os cargos, apontando para os 18 anos em todos, podendo o municiador estar menos tempo. O condutor deveria ficar no mínimo com 12 anos.” “o tempo mínimo para o municiador e chefe de CC deveria ser 8 anos e para o condutor e apontador 12”	8	18	12	18	12	18	8	18
Limite Máximo		16	18	12	18	12	18	10	18
Limite Mínimo		8	10	8	10	8	10	8	10
Moda		8	18	8	12	12, 10 e 8	18, 12 e 10	8	12
Média		10	14,4	9,6	13,1	10	14	8,4	12,2

Fonte: Entrevista relativa à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

APÊNDICE G – MATRIZ DAS UNIDADES DE CONTEXTO E DE REGISTO

Quadro n.º 23 - Matriz das unidades de contexto e de registo por questão.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Questão n.º 1		
E1	“O entendimento é que o recurso ao RCDP só deve ter lugar quando o grau de formação e treino, as habilitações académicas e as particulares exigências técnicas o justifiquem.” “(…) entende-se que se poderá vir a considerar estes cargos, na totalidade ou em parte, dentro do RCCP.”	1.3 1.4 1.1
E2	“Sim. De facto a evolução da complexidade dos sistemas implica uma formação mais prolongada no tempo e um período de acomodação mais dilatado (...)”	1.1 1.3 1.4
E3	“Os sistemas são mais complexos mas muito mais fáceis de operar. (...) Não é a complexidade dos sistemas de armas que exige a ampliação dos contratos, mas sim o grau de proficiência que se pretende atingir e o conhecimento amplo de um todo no qual o sistema de armas é apenas uma parcela”	1.2
E4	“Penso que a complexidade dos sistemas de armas exige um maior profissionalismo (...) parece-me à partida que a ampliação da duração dos contratos possa contribuir para este desiderato.”	1.4 1.1
E5	“O GCC é constituído essencialmente por CC Leopard 2A6, considero por isso que é fundamental, pois estamos a falar de um sistema de armas bastante complexo, que requer por parte de todas as guarnições, a necessidade de uma formação exigente e morosa, que requer posteriormente tarefas de treino contínuo para manter em prática toda a formação e qualificações adquirida. (...) considero fundamental uma maior continuidade na sua operação, para garantir maior proficiência de utilização e reduzir os riscos de deficiente uso dos equipamentos”	1.1 1.3 1.4
E6	“A crescente evolução tecnológica dos sistemas de armas obriga a um incremento na qualidade e duração da formação e treino. (...) verifica-se que quanto mais tempo se mantiver em funções mais rentabilidade confere à formação e treino que foi nele investido.”	1.1 1.3 1.4
E7	“Sim, quanto mais complexos forem os sistemas, mais difícil se torna a aprendizagem.”	1.1 1.3
E8	“Sim, pois quanto maior for a complexidade de um sistema de armas mais complexa, onerosa e demorada será a formação associada e maior será o nível de conhecimento necessário para o cabal desempenho dessas funções.”	1.1 1.3 1.4
E9	“Claro que sim, tem que se rever os contratos, nomeadamente devido à complexidade dos sistemas de armas.”	1.1
Questão n.º 2		
E1	“O recurso ao RCDP só deve ter lugar quando o grau de formação e treino, as habilitações académicas e as particulares exigências técnicas o justifiquem (...)”	2.3 2.4 2.1

	“(…) no que concerne às guarnições do sistema de armas Leopard 2 A6, parece claramente vantajoso, que estas possam integrar os cargos a abranger pelo RCDP.”	
E2	“(…) a evolução da complexidade dos sistemas implica uma formação mais prolongada no tempo e um período de acomodação mais dilatado (…)” “Sim. A resposta anterior aplica-se integralmente ao caso do sistema de armas Leopard 2A6.”	2.3 2.4 2.1
E3	“Sim, sem dúvida. Mas volto a repetir que não é a complexidade dos Sistemas de armas que o exige é o grau de proficiência, ou por outras palavras, é o nível de profissionalismo que se pretende atingir.”	2.2
E4	“A complexidade tecnológica do CC Leopard 2 A6 é elevada, sendo necessário cumprir escrupulosamente o Programa de Curso. Aos elementos da guarnição de um CC Leopard 2 A6 é exigida uma elevada capacidade de concentração, de empenho e de tomada de decisão. (…) Após a formação, as guarnições devem manter as suas qualificações, mediante a prática regular dos procedimentos de tiro com o apoio do Vídeo Training Environment (VTE) e com o cumprimento de ciclos de Treino Operacional. Se o modelo contratual de duração alargada for para manter as guarnições em treino técnico-tático, penso que será vantajoso.”	2.3 2.4 2.1
E5	“As regras que estão atualmente a vigorar ao nível da administração de pessoal, preveem que eles tenham cerca de 6 meses na fase de incorporação e recruta, após o que são colocados no GCC e são sujeitos à formação específica orientada para o sistema de armas CC Leopard. Essa formação é um pouco prolongada, perfazendo que o primeiro ano dos militares seja para formação. Atendendo que a administração de pessoal, coloca os militares fora das AGPS apenas durante 3 anos, a maioria dos militares no fim de prontos só prestam serviço no GCC cerca de 2 anos no desempenho das funções numa guarnição de CC, o que acaba por ser um período de tempo muito reduzido, para fazer face às exigências de operação e manutenção dos sistemas e aos custos e tempos de formação (…) julgo que o prolongamento do contrato, destes militares, seria fundamental para garantir uma maior proficiência e segurança na operação dos CC Leopard. “	2.3 2.4 2.1 2.5
E6	“Sim. Quer pelo valor monetário da formação quer pelo elevado grau técnico exigido.”	2.5 2.4 2.1
E7	“Sim, porque para além de trabalharmos com guarnições mais proficientes, pois dedicam mais tempo à própria especialidade O CC Leopard é um sistema de armas (…) iria diminuir os custos e periodicidade de formação. “O CC Leopard é um sistema de armas muito complexo e poderoso, no entanto é necessário retirar partido de todas as potencialidades do CC. (…) O RCLD permitiria não só que o militar atingisse níveis de treino, praticamente inalcançáveis no sistema que temos, mas também que os 4 militares que compõem o sistema de armas trabalhassem continuamente juntos por forma a obter os melhores níveis enquanto guarnição.”	2.1 2.5 2.4
E8	“Sim, pois reduziria o investimento feito na formação e poderia permitir que os militares RCLD com formação de CC ficassem alocados ao desempenho de funções nos CC, em Santa Margarida, onde têm cabimento orgânico.”	2.1 2.5

E9	<p>“Sim (...) vai garantir mais flexibilidade, segurança, e naturalmente seria mais vantajoso para tudo, quer para a Proficiência Técnica da guarnição, da secção, do esquadrão e por aí fora.”</p> <p>“Este modelo contratual que nós temos, não se coaduna com a complexidade tecnológica que o sistema de armas Leopard nos exige, pelo que tínhamos muito a ganhar com o alargamento dos contratos.”</p>	<p>2.1</p> <p>2.4</p>
Questão n.º 3		
E1	“Mesmo que o limite máximo de contrato viesse a ser de 18 anos, isso não quer dizer que o militar não vá embora antes.”	3.3
E2	“Não permite rentabilizar completamente. O desembarço técnico e tático requer muitos anos de treino e experiência, de modo a dar resultados efetivos na proficiência (...)”	3.2 3.4
E3	“Sim, desde que os militares garantissem a permanência mínima de três anos nas funções da guarnição de Carro de Combate.”	3.1
E4	<p>“A formação de um elemento de uma guarnição é extramente cara.”</p> <p>“Se optarmos pela relação custo eficácia, creio que a resposta fácil a esta questão é dizer que não.”</p>	3.5 3.2
E5	“Atualmente a formação não é suficientemente rentabilizada, pela saída prematura, muitas vezes da maioria dos militares. Saliento ainda os custos de manutenção e sustentação dos CC associado ao desgaste provocado pela formação (...)”	3.2 3.3 3.5
E6	“Este vínculo pode cessar no final do 1º contrato e /ou é possível a sua colocação noutra Unidade o que faz com que o investimento não seja de todo rentabilizado.”	3.3 3.2
E7	“Não (...) quando o militar atinge uma série de competências e níveis de treino médio/elevados, por norma é colocado noutra unidade ou termina o tempo de contrato.”	3.2 3.4 3.3
E8	<p>“Não, pontualmente.”</p> <p>“O problema é que o regime de contrato atualmente em vigor, permite que, ao fim de dois anos, nas renovações anuais do contrato, o militar possa ser colocado noutra unidade qualquer (...) dificultando a retenção de em Santa Margarida.”</p>	3.2 3.3
E9	<p>“É claro que o modelo contratual, neste momento, não permite rentabilizar 50% do investimento que é feito na formação dos militares.”</p> <p>“Aquilo que nós temos de garantir é, que esse militar permaneça todo o seu contrato nos CC.”</p> <p>“(...) o curso é uma migalha, pois só estando a trabalhar com o CC a resolver as situações que vão ocorrendo, é que se ganha maior destreza e à-vontade (...)”</p>	3.2 3.3 3.4
Questão n.º 4		
E1	“(...) parece claramente vantajoso que os militares que fazem parte destas guarnições possam permanecer nas fileiras por mais tempo.”	4.1
E2	“Proficiência e consequente diminuição do número de erros/avarias de material.”	4.1 4.2
E3	“Se a implementação do RCLD for acompanhada de recursos e objetivos adequados, creio que se poderá dar um imenso salto qualitativo.”	4.1
E4		

E5	“Considero que, para termos o tempo de preparação de 2 anos, temos que duplicar esse tempo, pelo que o retorno mínimo do investimento de formação deverá ser entre os 4 a 5 anos.”	4.1
E6	“Aumenta o retorno por aumentar o tempo.” “Ao implementar o RCDP (...), implica que o militar com a especialidade só exerça funções nas unidades que possuem o sistema de armas.”	4.1 4.4
E7	“O que permitiria era com este mesmo investimento atingir níveis de treino muito superiores e entrecruzamento entre as guarnições atingindo assim a excelência ao nível do Sistema de Armas, o CC.”	4.1 4.2
E8	“(…) quanto mais tempo estendermos o período de prestação de serviço mais se rentabiliza a formação dada aos militares.” “A implementação do RCLD seria vantajosa a este nível, não só pela diminuição das necessidades das ações de formação, como pelo aumento da competência dos militares “ “Os recursos dedicados atualmente à formação poderiam ser alocados a outras necessidades da atividade militar.”	4.1 4.3 4.2
E9	“O retorno é no futuro (...)” “As competências técnicas, táticas, e por ai fora, advêm dos treinos (...) O que acontece atualmente é que, quando os militares começam a tratar o equipamento “por tu”, se vão embora (...)”	4.1 4.2
Questão n.º 5		
E1	“Não parece haver um impacto negativo.” “Com estas idades, julga-se que os militares teriam todas as condições físicas para poderem exercer as suas funções.”	5.2 5.4
E2	“Não. Os requisitos de Condição Física já existem, independentemente da duração do contrato e são um pilar fundamental do treino.”	5.2 5.3
E3	“Infelizmente – mas com respeito pelas exceções (...) os militares tendem a perder a Condição Física à medida que vão prolongando o tempo que permanecem no Exército”	5.1 5.5
E4	“Considero esta uma não questão. Os militares estão obrigados a cumprir as Provas Físicas semestralmente (...)”	5.2 5.3
E5	“(…) creio que não é significativo (...)” “(…) desde que o individuo se mantenha com um nível de treino e de exigência em termos físicos, facilmente será mantida a Condição Física para o desempenho da função.” “(…) poderá ser feita uma reavaliação periodicamente do individuo, como as PAF (...)”	5.2 5.3
E6	“A Condição Física exigida ao militar está definida e é avaliada semestralmente.” “Não é significativo o desgaste da Condição Física em militares até aos 42 anos, no máximo.”	5.2 5.3 5.4
E7	“A influência da implementação do RCLD ao nível da Condição Física, depende do prazo que se esteja a pensar pois se for curto ou médio (até 20 anos) acho que não haverá problemas ao nível da Condição Física.”	5.4 5.2
E8	“(…) existem avaliações da Condição Física regulares ao longo da carreira militar, permitindo, assim, assegurar que estes militares tenham a Condição Física necessária o desempenho das suas funções. A Condição Física não é um fator influenciador ao nível da implementação do RCLD, até porque os militares têm obrigação de	5.3 5.2

	manter a Condição Física, são avaliados periodicamente a esse nível (...)"	
E9	“(…) não vejo a Condição Física como fator preponderante para uma guarnição, na proposta para 18 anos de RCLD.” “(…) basta garantir um mínimo, verificável nas PAF.”	5.2 5.3
Questão n.º 6		
E1	“(…) considerando apenas a Condição Física, não se veem inconvenientes significativos.”	6.1
E2	“(…) não se vislumbram afetações neste domínio.”	6.1
E3	“O cargo mais exigente em termos físicos é sem sombra de dúvida o de Apontador. Mas não me parece que tenha impacto significativo.”	6.3
E4	“A ter que eleger um cargo, cuja Condição Física poderá ser diferenciadora, menciono o de Muniador (...)"	6.2
E5	“O treino que é feito habitualmente nos esquadrões é feito no conjunto da guarnição (...) daí julgo que o nivelamento será idêntico a todos os níveis (...)"	6.1
	“(…) se alargarmos os contratos para 8 ou 10 anos, julgo que não será afetada a Condição Física.”	
E6	“Não é significativo o desgaste da Condição Física em militares até aos 42 anos, no máximo.”	6.1
E7	“Não vejo nenhum, para o tempo de alargamento do regime contratual que estamos a falar.”	6.1
E8	“O cargo mais exigente em termos de Condição Física é o do muniador. (...) Mas não considero que este seja um fator determinante para a implementação do RCLD nas guarnições de CC.”	6.2 6.1
E9	“Da minha experiência não vejo qual seria o cargo mais afetado, eu acho que nenhum.”	6.1
Questão n.º 7		
E1	“(…) o aumento do tempo de permanência nas fileiras seria benéfico para a melhoria da Proficiência Técnica destes militares.”	7.1
E2	“(…) a aplicação deste regime permitiria uma adequação dos militares mais suave e segura ao CC em questão e um explorar de experiência em proveito da unidade e dos militares que os viessem a substituir.”	7.1
E3	“Se a aplicação do RCLD significar uma mudança de cultura ao nível da cadeia de comando em que se passa a exigir outros padrões de treino associado a um incremento de meios auxiliares de instrução, nomeadamente de simulação de conduta de tiro e de desempenho tático, então estão reunidas as condições para um salto qualitativo da Proficiência Técnica das guarnições de CC.”	7.1
E4	“Se entendermos a Proficiência Técnica como a capacidade da guarnição rentabilizar o sistema de armas CC ao limite das suas potencialidades (...) tal só é possível com treino técnico sistemático e apurado de guarnição. (...) A aplicação do RCLD pelo menos cria condições para que isso possa acontecer.”	7.1
E5	“É certo que a Proficiência Técnica iria melhorar significativamente.”	7.1
E6	“A proficiência iria aumentar.”	7.1
E7	“Excelentes, pois quanto mais tempo dedicarem ao CC mais proficientes serão.”	7.1
E8	“A Proficiência Técnica advém do treino e da experiência assim, de uma forma geral, o alargamento dos contratos permitiria melhorar a Proficiência Técnica das guarnições.”	7.1

E9	“Consequências extremamente positivas”	7.1
Questão n.º 8		
E1	“(…) o cargo de municionador será o que tem menor exigência técnica e o de chefe de carro o de maior exigência. (...) para além do chefe de carro também o condutor e o apontador devem ser considerados de grande exigência (...)”	8.8 8.2 8.6 8.5
E2	“Todos. Todos os elementos da guarnição do CC desempenham uma função específica e importante, dependendo todos uns dos outros (...)”	8.1
E3	“Todos eles, pois a guarnição vale pelo seu conjunto, mas é reconhecido que o cargo de apontador (para as praças) é o que tem maior exigência técnica.”	8.3
E4	“Os mais exigentes do ponto de vista tecnológico, como é o caso do Apontador e Chefe de Carro.”	8.3 8.2
E5	“O municionador seria o menos afetado (...) Ao nível do apontador e do condutor, julgo que o RCLD iria trazer benefícios significativos ao nível da melhoria da Proficiência Técnica (...) O chefe de carro, logicamente, também seria beneficamente afetado, mas o condutor e apontador seriam os cargos em que esse incremento seria mais significativo.”	8.8 8.3 8.4 8.7
E6	“Todos os cargos.”	8.1
E7	“Todos os cargos necessitam de variadíssimo treino, no entanto o de municionador é o que se atinge com maior brevidade.” “O condutor precisa de experiência e treino para conduzir o CC com 60 Ton e conhecer exatamente as dimensões que tem.” “O apontador tem de estabelecer a prioridades entre todos os sistemas de tiro e aplica-los eficientemente.”	8.8 8.4 8.3
E8	“Assim o chefe de CC teria mais a ganhar com a permanência por mais tempo no desempenho de função.”	8.2
E9	“Eram todos os cargos afetados positivamente, não há dúvidas.”	8.1
Questão n.º 9		
E1	“(…) permitirá um treino continuado que ajudará a melhorar todos os conhecimentos em geral e o próprio Desembarço Tático em particular.”	9.1
E2	“Só quando um carrista se sente completamente confortável do ponto de vista técnico é que consegue evoluir no Desembarço Tático. Um é consequência do outro, o que leva tempo a desenvolver e consolidar. Por isso, o aumento do tempo de permanência nas fileiras seria muito benéfico, também neste âmbito.”	9.1
E3	“O Desembarço Tático segue a mesma lógica da Proficiência Técnica.”	9.1
E4	“Se entendermos o Desembarço Tático como a capacidade da guarnição rentabilizar o sistema de armas CC (...) parece-me razoável admitir que este conhecimento terá condições para ser desenvolvido, praticado e consolidado, se os militares aumentarem o seu tempo nas fileiras e ao serviço das Unidades de CC.”	9.1
E5	“Se tivermos indivíduos com maior formação, maior tempo e experiência, julgo que se iria garantir um maior Desembarço Tático por parte das guarnições de CC.”	9.1
E6	“Com o aumento do período de serviço, aumenta o treino logo aumenta a proficiência e desembarço.”	9.1

E7	“(…) em qualquer função, quanto mais tempo lhe dedicarmos mais proficiente nos tornamos, mais proficiência leva a mais conhecimento que por sua vez leva a mais desembaraço. ”	9.1
E8	“(…) de uma forma geral, o alargamento dos contratos permitiria melhorar o Desembaraço Tático das guarnições. ”	9.1
E9	“(…), creio que o aumento do tempo nas fileiras facilitaria o desempenho tático das guarnições. ”	9.1
Questão n.º 10		
E1	“Os cargos de Chefe de viatura e de condutor , pois são aqueles que implementam os princípios táticos de uma forma sistemática.”	10.2 10.3
E2	“ Todos , pelas razões já apontadas na resposta à pergunta 8.”	10.1
E3	“O Desembaraço Tático segue a mesma lógica da Proficiência Técnica.”	10.1
E4	“Parece-me razoável concluir que todos os cargos serão afetados positivamente (…). A guarnição de um CC, no que ao Desembaraço Tático diz respeito atua como um só ”	10.1
E5	“ Fundamentalmente o chefe de carro , atendendo à função que este tem e à visão que tem que ter em termos do emprego tático do próprio carro. Contudo, este melhor desembaraço estaria também diretamente relacionado com a maior experiência na função por parte do condutor e do apontador. ”	10.2 10.5 10.4
E6	“ Todos os cargos. ”	10.1
E7	“(…) a nível tático, não podemos individualizar os cargos, todos eles são importantes , sendo um sistema de armas a nível tático temos de trabalhar todos como um só	10.1
E8	“Todos, com prevalência no chefe de CC. ”	10.2
E9	“O menos afetado seria o municiador, todos os outros seriam afetados positivamente, com preponderância para o chefe de CC (…). O apontador, tem um papel fundamental dentro do CC e a sua ação tem um impacto significativo no desenrolar das operações (…). o condutor além de conduzir e saber colocar o seu CC na posição correta dentro do movimento do pelotão tem também um papel importante na observação do setor mais próximo do CC. ”	10.6 10.2 10.4 10.5
Questão n.º 11		
E1	“(…) duma forma geral, considera-se que o tempo de permanência nas fileiras ajudará a melhorar o conhecimento dos militares que façam parte das guarnições dos CC. ” “Ora, a formação dos militares que venham a integrar o RCDP tem de ser considerada não só na perspetiva de conhecimento para o cargo, mas também para atingir o nível 4 de qualificação. ”	11.1 11.5 11.2
E2	“O RCLD permitiria desenvolver, consolidar e passar conhecimento. O atual sistema não permite rentabilizar conhecimento dados os curtos ciclos de permanência.”	11.1 11.5 11.4
E3	“Só afetará a Continuidade do Conhecimento se o treino se regular por padrões de exigência e inovação que estimulem os militares a procurarem sempre melhorar os seus conhecimentos técnicos e táticos específicos dos seus cargos. Mas também evoluindo para outras áreas como, por exemplo, a liderança. ”	11.3
E4	“O conhecimento que adquirimos e que preservamos está associado ao conhecimento que nos é facultado pela formação, pelo treino técnico-tático ministrado e pelo nosso esforço individual para saber mais e para nos mantermos atualizados e informados dos avanços	11.3 11.2 11.5

	tecnológicos (...) Este esforço da organização e do militar só poderá mudar devido ao RCLD, se ao mesmo estiver associado reciclagens, formação complementar, upgrades de software acompanhados de familiarização e treino orientado, entre outras atividades que visem alimentar e consolidar os conhecimentos de base adquiridos inicialmente.”	
E5	<p>“Se tivermos os militares por um período mais longo, é lógico que este conhecimento perdurará e poderá ser melhorado de forma mais assertiva e objetiva do que atualmente.”</p> <p>“Atualmente, os militares em qualquer altura podem rescindir o contrato (...) Desse modo, podemos ter uma guarnição completa e, havendo um individuo que sai (...) ficamos sem uma guarnição, perdendo-se assim o conhecimento adquirido como equipa (...)”</p>	11.1 11.5 11.6
E6	“Com o aumento do período de serviço, aumenta o treino logo aumenta a proficiência e conhecimento.”	11.1 11.5
E7	<p>“O prolongamento do Regime de Contrato não só iria afetar a Continuidade do Conhecimento como irá aumentar. Quanto mais tempo os militares das guarnições de CC se mantiverem nas fileiras mais conhecimento alcançarão.”</p> <p>“Para além disso o RCLD iria permitir passar os conhecimentos e experiencias aos novos quadros que se apresentassem.”</p>	11.1 11.5 11.4
E8	<p>“O alargamento dos contratos permitiria garantir uma maior Continuidade do Conhecimento, não só por aquilo que se vai aprendendo, mas também pela interação entre os militares em desempenho de funções”</p> <p>“(…) diferentes militares na mesma unidade com diferentes graus de experiência e de conhecimento permitem uma melhor troca de experiências (...)”</p>	11.1 11.5 11.4
E9	“O tempo de permanência num determinado cargo vai obrigar a um conhecimento mais profundo desse cargo. Associado a isto está ainda a passagem de conhecimento entre as “velhas” e as “novas” guarnições.”	11.1 11.5 11.4
Questão n.º 12		
E1	“Os cargos de Chefe de viatura, apontador e de condutor, pois são aqueles que exigem um conhecimento mais alargado de todos os sistemas do CC.”	12.2 12.3 12.4
E2	“Chefe de Carro, condutor e apontador, considerando que a função de municionador é a base e o ponto inicial da formação das outras funções.”	12.2 12.4 12.3 12.7
E3	“Esta questão não deve ser vista individualmente por cargo mas no seu conjunto de guarnição (...)”	11.1
E4	“À partida em todos, uma vez que todos os cargos estão sujeitos a avançados tecnológicos e técnico-táticos. O saber enquanto conhecimento, não se pode cingir ao meu cargo.”	11.1
E5	“Julgo que fundamentalmente ao nível dos chefes de carro (...) mas também ao nível do condutor e do apontador.”	12.2 12.6 12.5
E6	“Todos.”	11.1
E7	“Devido à complexidade dos sistemas, Chefes, Apontadores e Condutores CC.”	12.2 12.3 12.4

E8	“Todos, com prevalência no chefe de CC, devido à maior complexidade da função.	12.2
E9	“Todos os cargos teriam positivamente a ganhar, sendo o municiador o menos afetado.”	12.7
Questão n.º 14		
E1	“A retenção não tem a ver, unicamente, com o vínculo contratual em si, mas também (...), conforme já foi mencionado, com os incentivos associados ao cumprimento do contrato.” “(...) terão de ser criadas condições para garantir a qualificação nível 4 a todos os militares que integrarem este regime. Assim, um militar que faça parte das guarnições de CC ficará mais tempo se souber que, durante o tempo em que está nas fileiras, terá acesso a uma qualificação que o ajude a integrar-se no mercado de trabalho quando sair.”	14.7 14.9 14.2 14.5 14.8
E2	“Apelativo já é. A grande alteração seria numa melhor retenção de pessoal, se esta implementação for acompanhada de outros desenvolvimentos necessários (aquisição de outras competência tendo em vista a futura inserção no mercado de trabalho; prolongamento do período de atribuição de suplemento de residência, entre outros.”	14.5 14.9 14.8 14.7
E3	“Por muito apelativo que seja a implementação do RCLD, a localização das unidades de CC em Santa Margarida condicionará sempre a retenção do pessoal.” “O RCLD também permitirá aos que são de longe estabelecerem-se na região (...) Parece-me lógico que se os cargos de uma guarnição de CC habilitarem a RCLD, isso constituirá uma vantagem competitiva face aos cargos que não tiverem essa possibilidade.”	14.10 14.5 14.2
E4	“Não creio.” “(...) a região de Santa Margarida, infelizmente, não oferece às Praças as condições para se poderem estabelecer na região. Este fator tem sido até à data decisivo para a não retenção de efetivos (...)”	15.3 14.10 14.6
E5	“Relativamente à retenção, tenho algumas dúvidas (...) Porque um operador de CC durante 12 ou 16 anos, tem que ter perspetivas para passagem para a vida civil.” “Têm assim de ser criadas condições que permitam proporcionar uma carreira futura, sendo criadas condições para ele poder estudar ou poder ter uma formação paralela garantido uma perspetiva futura.”	14.5 14.8 14.9
E6	“A retenção de pessoal não tem relação direta com a duração do contrato em si e sim com as possíveis saídas profissionais e equivalências com o mercado civil e com os incentivos à prestação do serviço militar.”	14.8 14.9
E7	“Mais apelativo para manter o pessoal nas fileiras, são as condições que os militares têm, nomeadamente em melhores instalações para os que estão longe de casa.”	14.11
E8	“A atratividade em ingressar nas FFAA em qualquer regime de contrato tem que ver com as mais valias que daí advêm (...)” “O regime de incentivos tem de estar adequado ao tempo de prestação de serviço e tem de ser construído de forma a garantir o reconhecimento de competências para sua reinserção no mercado de trabalho civil.”	14.2 14.7 14.8
E9	“Logicamente que sim, o único fator negativo a ter em conta é a localização dos CC em Santa Margarida, que é um fator dissuasor. Agora não tenho dúvidas que era atrativo e apelativo as guarnições de CC terem a duração de até 18 anos, tendo em atenção a sua	14.1 14.10 14.4

	reintegração na vida civil. O CC tornava-se muito mais atrativo, pela estabilidade do emprego.”	
--	---	--

Fonte: Entrevista relativa à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

APÊNDICE H – CODIFICAÇÃO DAS UNIDADES DE REGISTO

Quadro n.º 24 - Codificação das unidades de registo.

Codificação das Unidades de Registo				
Questão	Categoria	Subcategoria	Unidade De Registo	Código
1. Considera que a crescente evolução da complexidade dos sistemas armas aconselha a uma ampliação da duração dos contratos para os seus operadores diretos, atualmente baseados em RV/RC?	Influência da evolução tecnológica dos sistemas de armas	Evolução dos sistemas de armas como justificação da necessidade de implementação do RCLD	Evolução dos sistemas de armas justifica a implementação do RCLD	1.1
			Evolução dos sistemas de armas não justifica a implementação do RCLD	1.2
		Fatores justificativos	Formação mais exigente e prolongada	1.3
			Maior profissionalismo exigido	1.4
2. Tendo em conta a complexidade tecnológica do sistema de armas CC Leopard 2 A6, considera que a implementação de um modelo contratual de duração alargada ao nível das guarnições seria vantajosa?	Influência da complexidade tecnológica do sistema de armas CC Leopard 2 A6	Complexidade tecnológica do CC Leopard 2 A6 como justificação da necessidade de implementação do RCLD nas suas guarnições	Complexidade do sistema de armas CC Leopard 2 A6 justifica a implementação do RCLD	2.1
			Complexidade do sistema de armas CC Leopard 2 A6 não justifica a implementação do RCLD	2.2
		Fatores justificativos	Formação mais exigente e prolongada	2.3
			Maior profissionalismo exigido	2.4
			Elevado custo da formação	2.5
3. Considera que o atual modelo de vínculo contratual em RV/RC permite rentabilizar o investimento feito na formação dos militares das guarnições de CC? Porquê?	Rentabilização do investimento na formação	Rentabilização no modelo atual de vínculo contratual RV/RC	Modelo atual permite rentabilizar o investimento na formação	3.1
			Modelo atual não permite rentabilizar o investimento na formação	3.2
		Limitações à rentabilização do investimento na formação	Retenção de pessoal no desempenho dos cargos	3.3
			Tempo insuficiente para adquirir proficiência	3.4
			Elevado custo da formação	3.5
4. Qual será a variação expectável do retorno do investimento de formação, caso seja implementado um RCLD?	Rentabilização do investimento na formação	Implementação do RCLD	Vantajoso	4.1
		Vantagens da implementação do RCLD	Melhoria da proficiência	4.2
			Diminuição do investimento na formação	4.3
			Fixação no desempenho do cargo	4.4
5. Considera que o alargamento do período de vínculo contratual dos militares RV/RC que servem nas guarnições de CC teria repercussões, a prazo, no que respeita à sua Condição Física? Em que aspetos é que isso se verificaria?	Condição Física	Influência do RCLD na Condição Física	Influência negativa	5.1
			Influência não significativa	5.2
		Motivos para a influência não ser significativa	Treino e avaliação contínua	5.3
			Idade não limitativa	5.4
		Motivos para a influência ser negativa	Tendência para degradação da Condição Física com o tempo	5.5
	Condição Física	Cargos afetados	Nenhum	6.1

6. Quais os cargos, das guarnições de CC, que seriam mais afetados, ao nível da Condição Física, como resultado da implementação do RCLD? Porquê?		negativamente		
		Cargos mais exigentes fisicamente	Municiador	6.2
			Apontador	6.3
7. Na sua opinião, quais seriam as consequências da aplicação do RCLD ao nível da Proficiência Técnica dos militares RV/RC que servem nas guarnições de CC?	Proficiência Técnica		Melhora da Proficiência Técnica pela implementação do RCLD	7.1
8. Quais os cargos que mais seriam afetados a este nível? Justifique?	Proficiência Técnica	Igualdade entre cargos	Todos por igual	8.1
		Cargos mais afetados	Chefe de CC	8.2
			Apontador	8.3
			Condutor	8.4
		Cargos mediantemente afetados	Apontador	8.5
			Condutor	8.6
			Chefe de CC	8.7
		Cargos menos afetados	Municiador	8.8
9. Quais considera que seriam as repercussões, ao nível do Desembarço Tático dos militares RV/RC das guarnições de CC, associadas a um aumento do seu tempo de permanência nas fileiras?	Desembarço Tático		Melhoria do Desembarço Tático pela implementação do RCLD	9.1
10. Quais os cargos que seriam mais afetados, ao nível Desembarço Tático, e em que medida?	Desembarço Tático	Igualdade entre cargos	Todos por igual	10.1
		Cargos mais afetados	Chefe de CC	10.2
			Condutor	10.3
		Cargos mediantemente afetados	Apontador	10.4
			Condutor	10.5
		Cargos menos afetados	Municiador	10.6
11. Em que medida é que o RCLD iria afetar a Continuidade do Conhecimento dos militares RV/RC das guarnições de CC?	Continuidade do Conhecimento	Influência da implementação do RCLD	Influência positiva	11.1
		Condicionantes para que a implementação do RCLD seja profícua	Formações adicionais	11.2
			Existir uma contínua atualização dos conhecimentos	11.3
		Vantagens associadas à implementação do RCLD	Transmissão do conhecimento	11.4
			Incremento do conhecimento	11.5
			Retenção de conhecimento na unidade	11.6
12. Em que cargos é que esse alargamento seria mais preponderante? Porquê?	Continuidade do Conhecimento	Igualdade entre cargos	Todos por igual	12.1
		Cargos mais afetados	Chefe de CC	12.2
			Apontador	12.3
			Condutor	12.4
		Cargos mediantemente afetados	Apontador	12.5
			Condutor	12.6

		Cargos menos afetados	Municiador	12.7
14. Considera que a implementação de um RCLD nas guarnições de CC permitiria tornar o desempenho nessas funções mais apelativo e permitir uma melhor retenção de pessoal?	Atratividade e retenção nos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6	Influência da implementação RCLD na atratividade dos cargos	Influência positiva	14.1
			Influência condicionada positiva	14.2
			Influência não significativa	14.3
		Influência da implementação do RCLD na retenção de pessoal nos cargos	Influência positiva	14.4
			Influência condicionada positiva	14.5
			Influência não significativa	14.6
		Condicionantes à atratividade e retenção	Regime de Incentivos	14.7
			Reconhecimento de qualificações	14.8
			Qualificações adicionais	14.9
			Localização do CMSM	14.10
			Melhoria das condições físicas da unidade	14.11

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE I – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Quadro n.º 25 - Caracterização dos entrevistados.

Código	Posto/Arma	Nome	Função	Unidade	Data
E1	Tenente-General	José Carlos Filipe Antunes Calçada	AGE	CmdPess	07/04/2017
E2	Coronel Cav	Paulo Jorge Lopes da Silva	Ex-Cmdt GCC	EA	29/03/2017
E3	Tenente-Coronel Cav	José Miguel Moreira Freire	Ex-Cmdt GCC e Erec	FND Iraque	24/03/2017
E4	Tenente-Coronel Cav	José Carlos da Silva Mello de Almeida Loureiro	Ex-Cmdt GCC	LANDCOM	30/03/2017
E5	Tenente-Coronel Cav	Celso Jorge Pereira Freilão Braz	Cmdt	GCC	27/03/2017
E6	Major Inf CMD	Nuno Alexandre de Sá e Figueiredo	Coordenador de área da Repartição de Recursos Humanos	DR/EME	30/03/2017
E7	Major Cav	Pedro Miguel Guedes de Carvalho	Ex-Oficial de Pessoal durante a certificação do GCC	GCC	10/04/2017
E8	Major Cav	Ricardo Jorge da Silva Dias Lourenço	Ex-Diretor dos cursos de formação de CC Leopard 2 A6 e Ex-Cmdt dE ECC	GCC	30/03/2017
E9	Capitão Cav	José António da Rocha Isidoro	Ex-Cmdt de ECC	GCC	22/03/2017

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE J – INQUÉRITO

ACADEMIA MILITAR



Trabalho de Investigação Aplicada

INQUÉRITO RELATIVO À IMPLEMENTAÇÃO DO REGIME DE CONTRATO DE LONGA DURAÇÃO NAS GUARNIÇÕES DE CARRO DE COMBATE LEOPARD 2 A6

O presente questionário está inserido no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, incluído no Tirocínio para Oficial de Cavalaria da Academia Militar. Este estudo está subordinado ao tema “Rentabilização de Recursos Humanos: Contratos de Longa Duração nas Guarnições de Carros de Combate”, e visa identificar a opinião dos militares RC e RV, que desempenham funções nas guarnições de Carros de Combate Leopard 2 A6, sobre a possibilidade de se alargar a duração do vínculo contratual nessas especialidades.

Agradeço que as suas respostas sejam dadas em consciência para um maior rigor na análise dos dados.

Este questionário é anónimo e confidencial, por isso não escreva o seu nome ou qualquer outra forma de identificação no mesmo.

Por favor, responda a todas as questões sem saltar nenhuma.

Obrigado pela sua colaboração

Marco Lopes

Asp Cav

1. Dados Pessoais

2. Idade: _____

3. Género: M ☐ F ☐

4. Regime de prestação de serviço:

RC ☐ RV ☐

5. Especialidade:

Municiador ☐ Condutor ☐ Apontador ☐ Chefe de Carro ☐

6. Posto: _____

7. Há quanto tempo está na instituição?

Até 1 ano	1 a 2 anos	2 a 3 anos	3 a 4 anos	4 a 5 anos	5 a 6 anos	Mais de 6 anos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Até quando pretende prolongar o seu contrato (tempo total)?

1 ano	2 anos	3 anos	4 anos	5 anos	6 anos	Mais de 6 anos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Escolaridade:

Até 9º ano ☐ 10º ☐ 11º ☐ 12º ☐ Outro (qual?): _____

De seguida está listado um conjunto de afirmações, que visam avaliar a sua opinião sobre a possibilidade de alargamento da duração dos contratos nas guarnições de Carros de Combate e as consequências resultantes dessa alteração do regime contratual em vigor. Peço-lhe que, referindo-se ao seu caso em concreto, diga qual o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um **X** a que mais se adequa à sua opinião.

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo muito	3 - Discordo	4 - Nem concordo nem discordo	5 - Concordo	6 - Concordo muito	7 - Concordo totalmente
10. Como o Carro de Combate Leopard 2 A6 é tecnologicamente complexo, só com vários anos de experiência e treino é que se consegue tirar o máximo rendimento das suas capacidades.							
11. A duração dos contratos na minha especialidade deveria ser alargada para que fosse possível alcançar melhores níveis de desempenho nesta função.							
12. À medida que o tempo vai passando, sinto que desempenho melhor as minhas funções dentro do Carro de Combate Leopard 2 A6.							
13. Se permanecesse no Exército até perfazer 18 anos de serviço, a minha Condição Física iria afetar significativamente o desempenho das minhas funções no Carro de Combate Leopard 2A6.							
14. Com o passar do tempo vou ganhando experiência que me permite operar com maior facilidade e destreza os equipamentos e sistemas do Leopard 2 A6.							
15. Continuaria motivado para desempenhar funções ligadas à vertente operacional dos Carros de Combate, se fosse possível prolongar o contrato para além dos 6 anos.							
16. Quanto mais exercícios de campo faço, mais à vontade me sinto e melhor compreendo como devo agir para fazer face às mais variadas situações que vão surgindo.							
17. A possibilidade de ter um contrato com duração superior à atualmente prevista tornaria mais aliciante o desempenho das minhas funções.							
18. Se tivesse essa possibilidade, prolongaria o meu contrato por um período superior ao que é atualmente possível.							

19. Considerando a resposta à questão n.º 18., indique até que duração máxima pretendia prolongar o seu contrato:

Não prolongaria	8 anos	10 anos	12 anos	16 anos	18 anos

APÊNDICE L – CARACTERIZAÇÃO SOCIOMÉTRICA DOS INQUIRIDOS

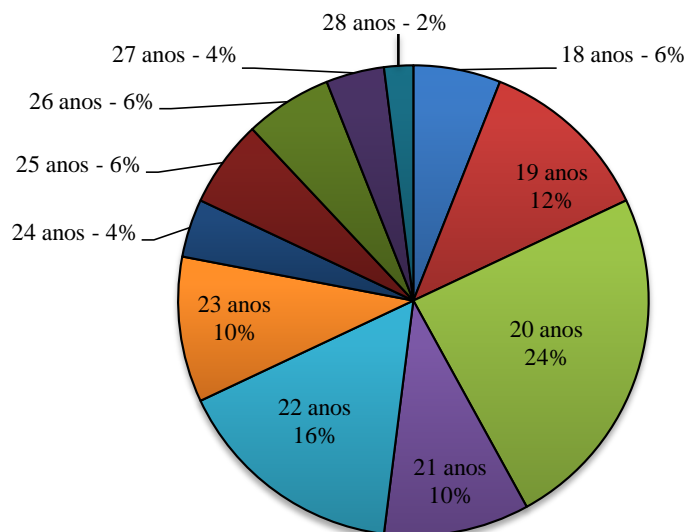


Figura n.º 6 - Idade dos inquiridos (%).

Fonte: Inquérito relativo à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

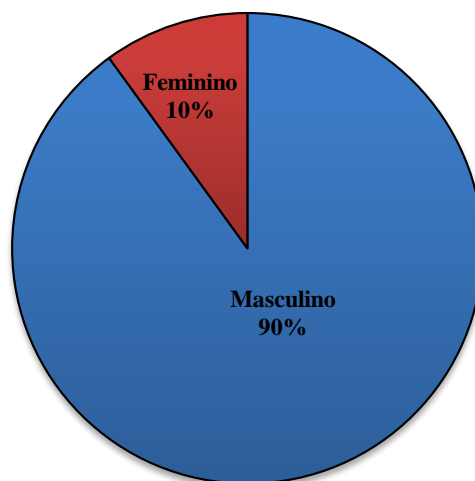


Figura n.º 7 - Género dos inquiridos (%).

Fonte: Inquérito relativo à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

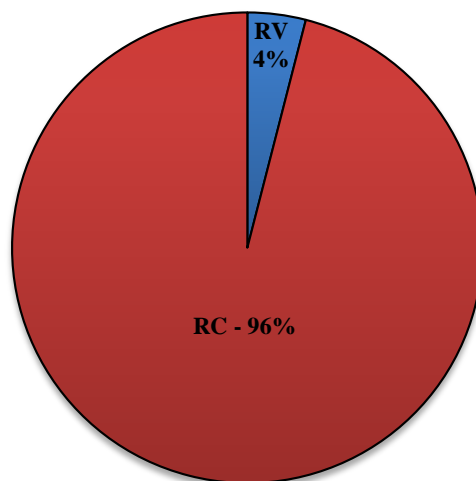


Figura n.º 8 - Regime de prestação de serviço dos inquiridos (%).

Fonte: Inquérito relativo à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

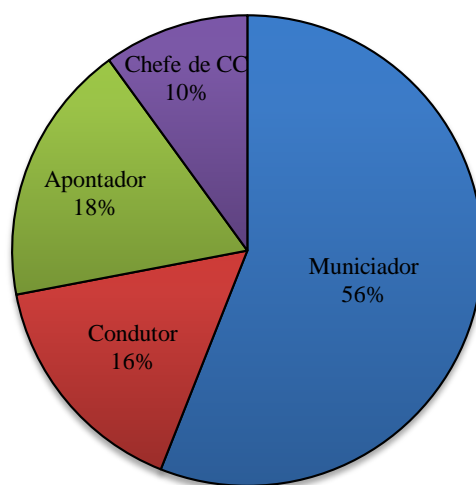


Figura n.º 9 - Cargos dos inquiridos (%).

Fonte: Inquérito relativo à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

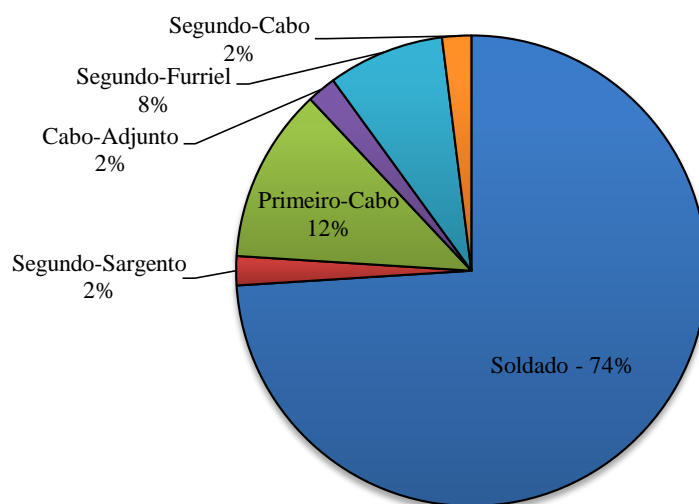


Figura nº 10 - Postos dos inquiridos (%).

Fonte: Inquérito relativo à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

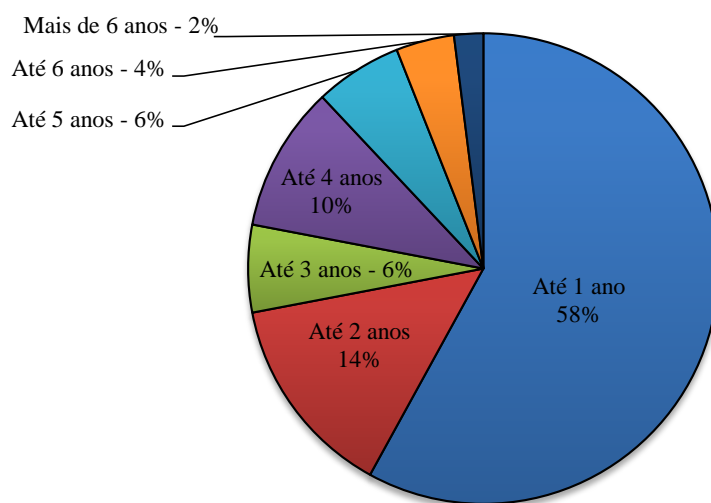


Figura n.º 11 - Tempo de permanência dos inquiridos no Exército Português (%).

Fonte: Inquérito relativo à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

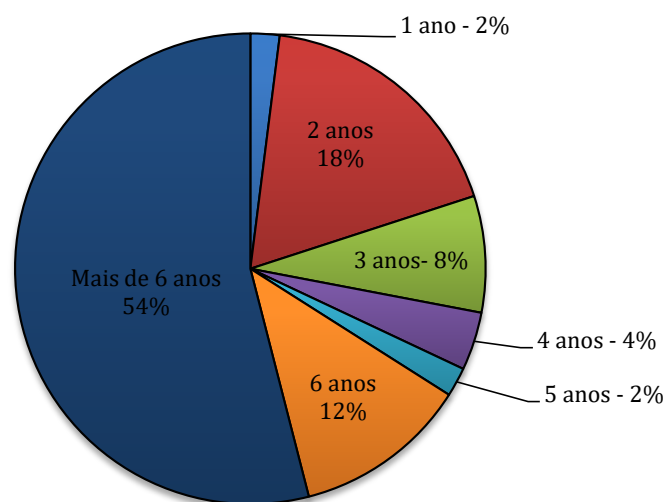


Figura n.º 12 - Tempo durante o qual os inquiridos pretendem permanecer no Exército Português (%).

Fonte: Inquérito relativo à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

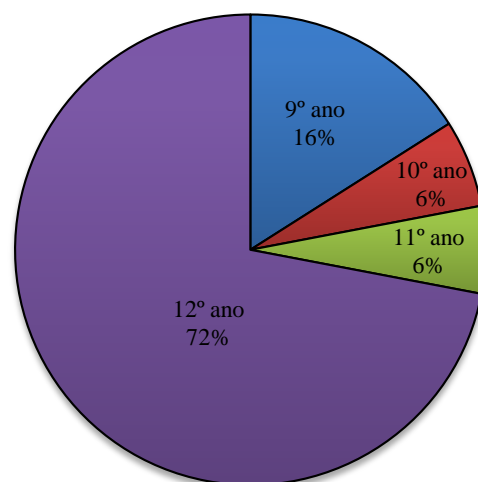


Figura n.º 13 - Habilitações literárias dos inquiridos (%).

Fonte: Inquérito relativo à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

APÊNDICE M – LIDERANÇA, TÁTICA E PLANEAMENTO E COMANDO E CONTROLO

Liderança

A liderança militar distingue-se da sua conceção no mundo civil uma vez que, de um líder militar, espera-se a “capacidade de cumprir uma missão, qualquer que ela seja, havendo fortes possibilidades de ter de infligir danos severos a pessoas e bens que se nos opõe e aceitar o mesmo risco (de danos severos e até a própria morte) para si e para os militares que comanda” (Freire, 2013, p. 47).

De acordo com a doutrina americana, a Liderança, no contexto militar, pode ser então definida como o “processo de influenciar as pessoas, atribuindo-lhes um propósito, direção e motivação durante o cumprimento de uma determinada missão, visando o benefício da respetiva organização”⁵² (HQDA, 2006, p. 1-2). Na ausência de uma definição por parte da doutrina portuguesa, Belchior Vieira, define este conceito como “o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (Vieira, 2002, p. 11). A Liderança é assim, “algo que se vive todos os dias e é central ao exercício da profissão das armas” (Freire, 2013, p. 47), sendo “um fator multiplicador do potencial de combate determinante nos resultados alcançados” (Gabinete de Tática de Cavalaria, 2014, p. 2-3).

“No atual campo de batalha a liderança assume cada vez mais importância, em particular nos mais baixos escalões, aos quais deve ser concedida uma maior capacidade de decisão, alicerçada num ambiente de confiança recíproca entre os diversos escalões de comando” (Gabinete de Tática de Cavalaria, 2014, p. 2-1).

Um líder militar é alguém que, em virtude da sua função ou responsabilidade atribuída, inspira e influencia as pessoas, motivando-as no sentido de as levar a realizar ações, focarem o pensamento e tomarem decisões que visem atingir os objetivos da organização (HQDA, 2006). O líder, a qualquer escalão, tem de conservar a “habilidade para pensar e atuar de forma flexível, possibilitando uma constante adaptação à evolução da situação, tendo por referência, a intenção do escalão superior, sem que esta seja demasiado inibidora ou implique um controlo excessivo das ações subordinadas” (Gabinete de Tática de Cavalaria, 2014, p. 2-1).

⁵² Tradução livre do autor.

Os valores e atributos relacionados com a liderança não são exclusivos das chefias militares, sendo extensíveis desde “o Comandante até ao soldado mais moderno que tem de ser capaz de se comandar a si próprio” (Freire, 2013, p. 47).

“A dispersão das tropas, imposta pelos efeitos das armas, pelas técnicas de combate, ou pela dimensão das AOp⁵³, assim como a multinacionalidade, são outras variáveis que dificultam o comando, obrigando que todo o «soldado» seja instruído no sentido de explorar uma situação com energia e intrepidez, mercê de uma elevada capacidade de iniciativa e de atuação. Resulta daqui que Liderança é um fator preponderante no potencial de combate de uma unidade, revelando-se crucial para o sucesso das operações militares” (Gabinete de Tática de Cavalaria, 2014, p. 2-2).

Apesar dos valores de liderança serem universais a todos os postos, existe, contudo, um refinamento assente na experiência e no desempenho de funções de maior responsabilidade, por exemplo, um sargento-mor com experiência de combate terá uma perceção mais apurada do significado de abnegação e coragem do que um soldado recém ingressado nas fileiras (HQDA, 2006).

De acordo com a doutrina americana, a Liderança assenta em três requisitos, *Be-Know-Do*, ou em português “Ser-Saber-Fazer” (HQDA, 2006). O “Ser” corresponde aos valores e atributos que moldam o caráter do líder, definindo a sua identidade (HQDA, 2006). A personalidade individual é assim considerada como o elemento fulcral na Liderança (Gabinete de Tática de Cavalaria, 2014). O requisito do “Saber” implica o domínio de conhecimentos táticos, técnicos, de gestão de recursos e entender as necessidades das pessoas, conhecimentos esses que moldam a identidade de um líder e reforçam as suas ações (HQDA, 2006). Apesar do caráter e identidade de um líder, bem como os seus conhecimentos, serem necessários para a liderança, não são suficientes por si só, pois um líder não poderá ser eficaz se não os souber aplicar (HQDA, 2006). Assim sendo “Fazer” é crucial, pois está diretamente relacionado com a influência que estes imprimem nos outros (HQDA, 2006).

Freire (2013) restabelece a conceção de liderança para o Grupo de Carros de Combate, reiterando a necessidade de liderar pelo exemplo, e fundamentando-a nos seguintes valores: iniciativa, espírito crítico e o gosto por assumir responsabilidades.

⁵³ Área de Operações – área delimitada onde o comandante está autorizado a empregar os seus meios. (EME, 2010).

Planeamento e Comando e Controlo

O EMFAR considera como funções militares “as que implicam o exercício de competências legalmente previstas para os militares” (MDN, 2015, p. 3206), classificando-se estas em: Comando; Direção ou chefia; Estado -Maior; Chefia técnica; e Execução.

A função Comando é definida como “exercício da autoridade conferida a um militar para dirigir, coordenar e controlar comandos, forças, unidades e estabelecimentos” (MDN, 2015, p. 3206). O Comando inclui a respetiva responsabilidade “que não é delegável, sendo o comandante o único responsável, em todas as circunstâncias, pela forma como as forças ou unidades subordinadas cumprem as missões atribuídas” (MDN, 2015, p. 3206). Um comandante detém assim a autoridade e responsabilidade para utilizar os recursos disponíveis para planear, dirigir, coordenar e controlar o emprego de forças no cumprimento das missões. A função de comando inclui ainda a responsabilidade pela saúde, bem-estar, moral e disciplina dos subordinados. Os elementos que integram o comando são a autoridade, tomada de decisão e liderança (HQDA, 2012).

Apesar desta função parecer ficar restrita às chefias militares, tal não é verdade, uma vez que, durante o combate, qualquer militar pode ser obrigado a ter de assumir funções de comando (HQDA, 2007).

O Controlo difere do Comando, uma vez que, “enquanto o comando é uma função pessoal do comandante, o controlo envolve toda a força” (EME, 2012, p. 4-1). O Controlo, no âmbito do comando-missão⁵⁴, corresponde à regulação de forças e funções de combate para cumprir a missão segundo a intenção do comandante, permitindo tomar decisões e efetuar ajustamentos ao planeamento (EME, 2012). O Controlo “permite identificar os locais e momentos que irão requerer nova tomada de decisão” (Gabinete de Tática de Cavalaria, 2014), sendo fundamental durante a condução de operações (HQDA, 2012).

Existem duas formas de controlo: controlo por procedimentos e controlo positivo. O controlo por procedimentos corresponde à aplicação da combinação de ordens, regulamentos e doutrina, não obrigando à intervenção direta do comandante. Já o controlo positivo obriga ao envolvimento direto do comandante através da avaliação da situação, tomada de decisão e emissão de ordens (Gabinete de Tática de Cavalaria, 2014).

Planear entende-se como “atividade através da qual se procura encontrar resposta para a pergunta – como cumprir? – determinada missão” (Calçada, 1998, p. 87). O

⁵⁴ “Significa a conduta das operações através da execução descentralizada baseada em ordens tipo-missão” (EME, 2012, p. 2-16).

planeamento antecede a execução de uma missão tática, sendo este que vai “tentar estabelecer determinadas relações de causa-efeitos tendenciais, com vista ao cumprimento da missão da melhor forma possível” (Calçada, 1998, p. 87). De acordo com a doutrina americana o planeamento corresponde ao meio pelo qual o comandante prevê o resultado esperado, estabelece as maneiras para o alcançar e comunica aos seus subordinados a sua visão, intenção e decisões, focando-se nos resultados que pretende alcançar (HQDA, 2005).

Tática

De acordo com a doutrina portuguesa, o conceito de Tática corresponde ao “emprego de unidades em combate. Inclui a disposição adequada de unidades de manobra em relação ao terreno, inimigo e forças amigas, para traduzir o potencial de combate em vitória nas batalhas e empenhamentos” (EME, 2012, p. B-23).

Já o Tenente General Calçada, define Tática como:

“Ciência e arte de planear e conduzir a ação das forças militares, em função de determinados fatores, para estabelecer, estreitar, apoiar, romper, evitar, explorar os efeitos ou ameaçar, o contacto e/ou o combate, garantindo a redução das forças adversas e/ou a preservação das forças próprias, afim de contribuir direta ou indiretamente para a consecução de objetivos estratégicos” (Calçada, 1998, p. 22).

Quando o combate se inicia o planeamento torna-se obsoleto, as comunicações falham, as baixas começam a surgir e as unidades fragmentam-se, constituindo-se assim o caos como característica intrinsecamente patente nos cenários de guerra (HQDA, 2007). Para procurar contrariar essa fatalidade os exércitos recorrem às Técnicas, Tácticas e Procedimentos (TTP), que permitem o controlo das formações de combate, do fogo e movimento, e impor ordem nas nossas forças no sentido de derrotar o inimigo (HQDA, 2007).

As Tácticas correspondem assim ao emprego das forças em combate, através da organização e manobra das unidades, entre si e em relação ao inimigo, como forma de empregar o seu máximo potencial (HQDA, 2007).

As Técnicas são os métodos detalhados usados pelas forças militares ou comandantes para levar a cabo as missões e funções designadas, especificamente os métodos de emprego do equipamento e pessoal, constituindo assim os métodos usados para executar a tática (HQDA, 2007).

Os Procedimentos são métodos standardizados usados pelos líderes e seus subordinados para executar uma tarefa ou parte desta (HQDA, 2007).

APÊNDICE N – ALPHA DE CRONBACH

Quadro n.º 26 - *Alpha de Cronbach.*

Estatísticas de Confiabilidade	
<i>Alfa de Cronbach</i>	Número de Itens
0,805	10

Fonte: Elaboração própria com base em *IBM SPSS Statistics*® 23.

APÊNDICE O – MEDIDAS DE TENDÊNCIA CENTRAL E DE DISPERSÃO

Quadro n.º 27 - Medidas de tendência central e de dispersão (P11 à P18).

Questão	Xm ⁵⁵	DP ⁵⁶	Moda	Min ⁵⁷	Máx ⁵⁸
P10. Como o Carro de Combate Leopard 2 A6 é tecnologicamente complexo, só com vários anos de experiência e treino é que se consegue tirar o máximo rendimento das suas capacidades	6,14	1,385	7	2	7
P11. A duração dos contratos na minha especialidade deveria ser alargada para que fosse possível alcançar melhores níveis de desempenho nesta função.	5,90	1,568	7	1	7
P12. À medida que o tempo vai passando, sinto que desempenho melhor as minhas funções dentro do Carro de Combate Leopard 2 A6.	5,98	1,363	7	1	7
P13. Se permanecesse no Exército até perfazer 18 anos de serviço, a minha Condição Física iria afetar significativamente o desempenho das minhas funções no Carro de Combate Leopard 2A6.	3,26	1,915	1 e 3	1	7
P14. Com o passar do tempo vou ganhando experiência que me permite operar com maior facilidade e destreza os equipamentos e sistemas do Leopard 2 A6.	6,32	1,168	7	1	7
P15. Continuaria motivado para desempenhar funções ligadas à vertente operacional dos Carros de Combate, se fosse possível prolongar o contrato para além dos 6 anos.	5,68	1,463	7	1	7
P16. Quanto mais exercícios de campo faço, mais à vontade me sinto e melhor compreendo como devo agir para fazer face às mais variadas situações que vão surgindo.	5,72	1,499	7	1	7
P17. A possibilidade de ter um contrato com duração superior à atualmente prevista tornaria mais aliciante o desempenho das minhas funções	5,70	1,488	7	1	7
P18. Se tivesse essa possibilidade, prolongaria o meu contrato por um período superior ao que é atualmente possível.	5,58	1,739	7	1	7

Fonte: Inquérito relativo à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

⁵⁵ Média.

⁵⁶ Desvio padrão.

⁵⁷ Limite Mínimo.

⁵⁸ Limite Máximo

APÊNDICE P – FREQUÊNCIA E PERCENTAGEM DAS RESPOSTAS

Quadro n.º 28 – Frequência e percentagem das respostas à Pergunta n.º 10.

Escala de <i>Likert</i>	Frequência	Percentagem (%)
1 – Discordo totalmente	0	0
2 – Discordo muito	1	2
3 – Discordo	4	8
4 – Nem concordo nem discordo	1	2
5 – Concordo	7	14
6 – Concordo muito	5	10
7 – Concordo totalmente	32	64

Fonte: Inquérito relativo à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

Quadro n.º 29 - Frequência e percentagem das respostas à Pergunta n.º 11.

Escala de <i>Likert</i>	Frequência	Percentagem (%)
1 – Discordo totalmente	2	4
2 – Discordo muito	0	0
3 – Discordo	2	4
4 – Nem concordo nem discordo	3	6
5 – Concordo	12	24
6 – Concordo muito	2	4
7 – Concordo totalmente	29	58

Fonte: Inquérito relativo à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

Quadro n.º 30 - Frequência e percentagem das respostas à Pergunta n.º 12.

Escala de <i>Likert</i>	Frequência	Percentagem (%)
1 – Discordo totalmente	1	2
2 – Discordo muito	1	2
3 – Discordo	0	0
4 – Nem concordo nem discordo	4	8
5 – Concordo	9	18
6 – Concordo muito	10	20
7 – Concordo totalmente	25	50

Fonte: Inquérito relativo à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

Quadro n.º 31 - Frequência e percentagem das respostas à Pergunta n.º 13.

Escala de <i>Likert</i>	Frequência	Percentagem (%)
1 – Discordo totalmente	12	24
2 – Discordo muito	7	14
3 – Discordo	12	24
4 – Nem concordo nem discordo	6	12
5 – Concordo	6	12
6 – Concordo muito	2	4
7 – Concordo totalmente	5	10

Fonte: Inquérito relativo à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

Quadro n.º 32 - Frequência e percentagem das respostas à Pergunta n.º 14.

Escala de <i>Likert</i>	Frequência	Percentagem (%)
1 – Discordo totalmente	1	2
2 – Discordo muito	0	0
3 – Discordo	0	0
4 – Nem concordo nem discordo	2	4
5 – Concordo	7	14
6 – Concordo muito	8	16
7 – Concordo totalmente	32	64

Fonte: Inquérito relativo à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

Quadro n.º 33 - Frequência e percentagem das respostas à Pergunta n.º 15.

Escala de <i>Likert</i>	Frequência	Percentagem (%)
1 – Discordo totalmente	2	4
2 – Discordo muito	0	0
3 – Discordo	1	2
4 – Nem concordo nem discordo	5	10
5 – Concordo	12	24
6 – Concordo muito	11	22
7 – Concordo totalmente	19	38

Fonte: Inquérito relativo à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

Quadro n.º 34 - Frequência e percentagem das respostas à Pergunta n.º 16.

Escala de <i>Likert</i>	Frequência	Percentagem (%)
1 – Discordo totalmente	2	4
2 – Discordo muito	0	0
3 – Discordo	2	4
4 – Nem concordo nem discordo	3	6
5 – Concordo	13	26
6 – Concordo muito	9	18
7 – Concordo totalmente	21	42

Fonte: Inquérito relativo à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

Quadro n.º 35 - Frequência e percentagem das respostas à Pergunta n.º 17.

Escala de <i>Likert</i>	Frequência	Percentagem (%)
1 – Discordo totalmente	2	4
2 – Discordo muito	0	0
3 – Discordo	1	2
4 – Nem concordo nem discordo	6	12
5 – Concordo	10	20
6 – Concordo muito	11	22
7 – Concordo totalmente	20	40

Fonte: Inquérito relativo à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

Quadro n.º 36 - Frequência e percentagem das respostas à Pergunta n.º 18.

Escala de <i>Likert</i>	Frequência	Percentagem (%)
1 – Discordo totalmente	2	4
2 – Discordo muito	1	2
3 – Discordo	4	8
4 – Nem concordo nem discordo	7	14
5 – Concordo	4	8
6 – Concordo muito	9	18
7 – Concordo totalmente	23	46

Fonte: Inquérito relativo à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

Quadro n.º 37 - Frequência e percentagem das respostas à Pergunta n.º 19.

Prolongamento do Contrato	Frequência	Percentagem (%)
Não prolongaria	11	22
8 anos	2	4
10 anos	4	8
12 anos	1	2
16 anos	1	2
18 anos	31	62

Fonte: Inquérito relativo à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).

APÊNDICE Q – GRAU DE CONCORDÂNCIA

Quadro n.º 38 - Cromáticos explicativos dos graus de concordância.

Escala de <i>Likert</i>	Grau de Concordância	
1 – Discordo totalmente	1 – 1,4	Nulo
2 – Discordo muito	1,5 – 2,4	Baixo
3 – Discordo	2,5 – 3,4	Insuficiente
4 – Nem concordo nem discordo	3,5 – 4,4	Neutro
5 – Concordo	4,5 – 5,4	Razoável
6 – Concordo muito	5,5 – 6,4	Elevado
7 – Concordo totalmente	6,5 – 7	Total

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE R – PERFIL DE RESPOSTAS À PERGUNTA N.º 19 POR CARGOS

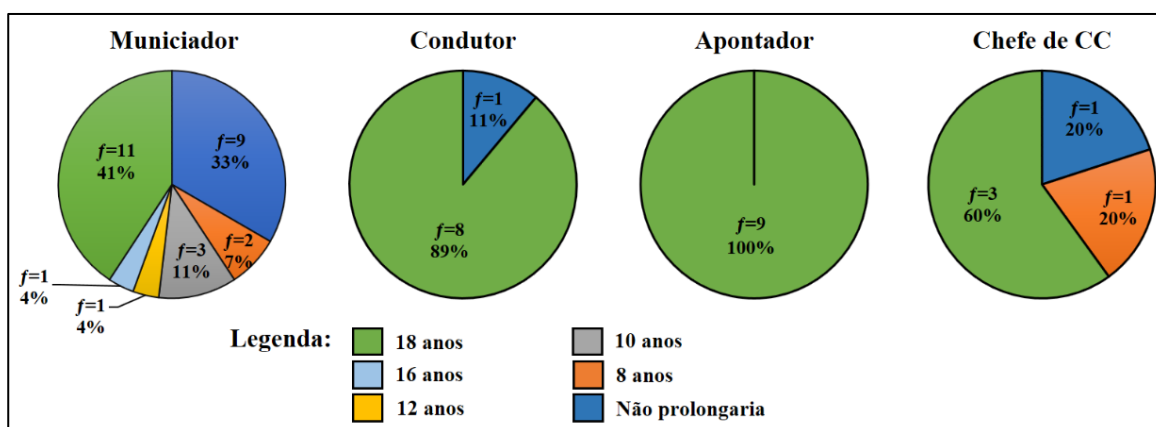


Figura n.º 14 - Perfil de respostas à P19 por cargos.

Fonte: Inquérito relativo à implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6 (2017).